

Hans-Peter Sturmann Ing.

Marketing- Konzept für die Fischer GmbH.

Eingereicht als

DIPLOMARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marketing

Graz, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. Klaus Vollert

Zweitprüfer: Di (FH) Stefan Pfeifer

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Diese Arbeit entstand in Zusammenarbeit mit:



Fischer Ges.m.b.H.

Grazer Vorstadt 2

A-8570 Voitsberg

DANKE FÜR DIE UNTERSTÜTZUNG

Bibliographische Beschreibung:

Sturmann Hans-Peter Ing.:

Marketing Konzept für die Fischer GmbH. 2010 92 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachbereich Marketing , Diplomarbeit, 2010

Referat

Ziel der Diplomarbeit ist es, einen Überblick über mögliche Marketingkonzepte für die Fischer GmbH. zu erhalten. Hierbei sollen diverse Unternehmensausrichtungen betrachtet und verglichen werden. Auf der Basis dieser Informationen kann dann die Unternehmensleitung Entscheidungen über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens treffen und umsetzen.

Inhaltsübersicht

1 Einleitung.....	1
2. Theoretische Betrachtung zum Thema Marketingkonzepte.....	3
3 Analyse des Ist-Zustands der Firma	13
4 Betrachtung von Marketingstrategien ausgewählter Unternehmen aus dem Flachglassektor	33
5 Marketingstrategien	56
6 Wirtschaftliche Betrachtung einer Änderung von Marketing und Firmenstrategie...	77
7 Zusammenfassung und Beurteilung	88

Inhaltsverzeichnis

Bibliographische Beschreibung:.....	III
Referat.....	III
Inhaltsübersicht.....	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis.....	X
Abkürzungsverzeichnis.....	XI
1 Einleitung.....	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	1
1.3 Aufbau der Arbeit.....	2
2. Theoretische Betrachtung zum Thema Marketingkonzepte.....	3
2.1 Definition des Marketingbegriffs	3
2.2 Philosophie des Marketing	3
2.3 Wesen und Aufgabe einer Marketingkonzeption.....	4
2.4 Phasen einer Marketingplanung	4
2.5 Analyse der Marktsituation	5
2.5.1 Marktinformationen	6
2.5.2 Wettbewerbsinformationen	7
2.5.3 Zielgruppeninformationen.....	7
2.5.4 Marktsegmentierung.....	8
2.6 Definition Marketingstrategie	8
2.7 Theorie von Porter.....	9
2.7.1 Aussage von Porter.....	9
2.7.2 Strategie der Differenzierung	9
2.7.3 Strategie der Kostenführerschaft	9
2.7.4 Strategie der Konzentration.....	10
2.8 Marketingziele.....	10
2.8.1 Übergeordnete Ziele	10
2.8.2 Handlungsziele	11
2.9 Marketinginstrumente	11
3 Analyse des Ist-Zustands der Firma	13
3.1 Das Unternehmen und seine Struktur.....	13
3.2 Eigentumsverhältnisse.....	14
3.3 Organigramm	14
3.4 Historische Entwicklung	15
3.5 Definitionen der aktuellen Betriebsziele	15
3.6 Firmenpolitik.....	17
3.6.1 Produktpolitik.....	17
3.6.2 Preispolitik	17
3.6.3 Marktgebiete.....	18
3.7 Marktpositionierung	21

3.8 Strategische Geschäftsfelder (SGF)	23
3.9 Zielgruppen	25
3.10 Konkurrenzanalyse.....	25
3.10.1 Direktes Marktgebiet.....	25
3.10.2 Erweitertes Marktgebiet	26
3.11 Entwicklungsprognosen / Anforderungen der Kunden	26
3.11.1 Entwicklungsprognosen Glasindustrie in Österreich	26
3.11.2 Entwicklungsprognosen Kerngeschäftsraum Bezirk Voitsberg.....	26
3.11.3 Entwicklungsprognosen erweiterter Geschäftsbereich	27
3.11.4 Kundenanforderungen	27
3.12 SWOT- Analyse	29
3.12.1 Begriffsklärung SWOT- Analyse.....	29
3.12.2 Stärken-Schwächen-Analyse.....	30
3.12.3 Chancen-Risiko-Analyse.....	31
3.12.4 Felder-Entscheidungsmatrix.....	32
4 Betrachtung von Marketingstrategien ausgewählter Unternehmen aus dem Flachglassektor	33
4.1 Unternehmensgrößen	33
4.1.1 Big Player	34
4.1.2 Mittelständische Unternehmen.....	34
4.1.3 Hidden Champions	35
4.1.4 Kleinbetriebe	35
4.2 Eckelt.....	36
4.2.1 Firmenbeschreibung	36
4.2.2 Betrachtung der Firmengröße.....	37
4.2.3 Marktposition	37
4.2.4 Geschäftsraum	37
4.2.5 Vergleich mit gleichwertigen Unternehmen	38
4.2.6 Zahlen	38
4.2.7 Betrieblich Stärken	39
4.2.8 Strategie des Unternehmens	39
4.2.9 Betrachtung des Marketings.....	41
4.3 Glasbau Hahn	42
4.3.1 Firmenbeschreibung	42
4.3.2 Betrachtung der Firmengröße.....	42
4.3.3 Marktposition	43
4.3.7 Betriebliche Ziele, Visionen, Leitsätze	43
4.3.8 Strategie des Unternehmens	44
4.3.9 Betrachtung des Marketings.....	44
4.4 Lieb Holweg	45
4.4.1 Firmenbeschreibung	45
4.4.2 Betrachtung der Firmengröße.....	45
4.4.3 Marktposition	45
4.4.4 Geschäftsraum	46
4.4.5 Betriebliche Ziele	46
4.4.6 Strategie des Unternehmens	46
4.4.7 Betrachtung des spezifischen Marketings	46
4.5 Glas Diener.....	47
4.5.1 Firmenbeschreibung	47
4.5.2 Firmengröße	48

4.5.3 Geschäftsfelder der Glaserei	48
4.5.4 Kerngeschäftsraum.....	49
4.5.6 Marktposition	49
4.5.7 Kooperationen	50
4.5.8 Marketing	50
4.5.9 Vergleich zur Fischer GmbH	51
4.6 Rückschlüsse aus diesen Betrachtungen	51
4.7 Hidden Champions	52
4.7.1 Lehren der „Hidden Champions“	52
4.7.2 Lehren und Erkenntnisse für die Fischer GmbH.....	53
5 Marketingstrategien	56
5.1 Aktuelle Marketingstrategien	56
5.1.1 Planungshorizont.....	56
5.1.2 Marketingziele.....	56
5.1.3 Positionierung.....	56
5.1.4 Bekanntheit des Unternehmens im Kerngeschäftsraum.....	57
5.1.5 Momentane Marketingaktivitäten	57
5.1.6 Momentan eingesetzte Werbemittel.....	57
5.2 Rückschlüsse aus der Analyse von ausgewählten Unternehmen	61
5.3 Möglichkeiten der Veränderung.....	61
5.3.1 Optimierung des bestehenden Systems	61
5.3.2 Erweitern der aktuellen Marketingstrategie	62
5.3.3 Umstieg auf Hochqualität, Hochpreis und Kunst.....	62
5.3.4 Umschwenken auf Massenprodukte, Kleinserien und Reparaturen.....	63
5.4 Marketingtechnische Anforderungen an jeweils neue Strategien	64
5.4.1 Optimierung des bestehenden Systems	64
5.4.2 Erweitern der aktuellen Marketingstrategie	67
5.4.3 Umstieg auf Hochqualität, Hochpreis und Kunst.....	71
5.4.4 Umschwenken auf Massenprodukte, Kleinserien und Reparaturen.....	74
6 Wirtschaftliche Betrachtung einer Änderung von Marketing und Firmenstrategie...	77
6.1 Betrachtung der Wirtschaftlichen Entwicklung basierend auf der aktuellen Marketingstrategie.....	77
6.2 Umsatzzahlen Fischer GmbH und Schätzung der Entwicklung	78
6.3 Optimierung des bestehenden Systems	78
6.3.1 Grobgliederung der zu erwartende Kosten bei einer Optimierung des bestehenden Systems	79
6.3.2 Wirtschaftliche Auswirkungen einer Optimierung auf das Unternehmen	79
6.4 Erweitern der aktuellen Marketingstrategie	80
6.3.1 Grobgliederung der zu erwartende Kosten bei einer Erweiterung des bestehenden Systems	80
6.3.2 Wirtschaftliche Auswirkungen auf das Unternehmen bedingt durch eine Erweiterung der Marketingstrategie	81
6.4 Umstieg auf Hochqualität, Hochpreis und Kunst.....	81
6.4.1 Grobgliederung der zu erwartende Kosten bei einer Umstellung des bestehenden Systems auf Hochpreis, Kunst und Hochqualität	82
6.4.2 Wirtschaftliche Auswirkungen auf das Unternehmen bedingt durch eine Umstellung auf Hochpreis, Kunst und Hochqualität	83
6.5 Umschwenken auf Massenprodukte, Kleinserien und Reparaturen.....	83
6.5.1 Grobgliederung der zu erwartende Kosten bei einer Umstellung des bestehenden Systems auf Massenproduktion, Kleinserien und Reparaturen.....	83

6.5.2 Wirtschaftliche Auswirkungen auf das Unternehmen bedingt durch eine Umstellung auf Massenproduktion, Kleinserien und Reparaturen	85
6.6 Voraussetzungen und Dauer einer Umstellung.....	86
6.6.1 Optimierung des bestehenden Systems	86
6.6.2 Erweiterung der aktuellen Marketingstrategie	86
6.6.3 Umstieg auf Hochqualität, Hochpreis und Kunst.....	86
6.6.4 Umschwenken auf Massenprodukte, Kleinserien und Reparaturen.....	87
6.7 Ausstiegsmöglichkeiten „Backup Szenarien“	87
6.8 Kontrolle und Rückschlüsse	87
7 Zusammenfassung und Beurteilung	88
7.1 Betrachtung der Vor- und Nachteile der jeweiligen Strategien	88
7.1.1 Optimierung des bestehenden Systems	88
7.1.2 Erweiterung der aktuellen Marketingstrategie	89
7.1.3 Umstieg auf Hochqualität, Hochpreis und Kunst.....	90
7.1.4 Umschwenken auf Massenprodukte, Kleinserien und Reparaturen.....	91
7.2 Erkenntnisse aus dieser Analyse	92
Literaturverzeichnis	A
Internetquellen	C
Eidesstattliche Erklärung	E

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Geschäftsfassade Fischer GmbH.	Seite 13
Abb. 2	Eigentumsverhältnisse der Fischer GmbH.	Seite 14
Abb. 3	Organigramm Fischer GmbH.	Seite 14
Abb. 4	Karte Bezirk Voitsberg	Seite 18
Abb. 5	Karte Steiermark	Seite 19
Abb. 6	Karte Steiermark, Kärnten	Seite 20
Abb. 7	Karte Österreich	Seite 20
Abb. 8	Geschäftsfelder Fischer GmbH.	Seite 22
Abb. 9	4-Felder-Entscheidungsmatrix	Seite 30
Abb. 10	Eckelt Firmenlogo	Seite 34
Abb. 11	Unternehmensphilosophie Eckelt	Seite 38
Abb. 12	Mitgliedschaften Eckelt	Seite 39
Abb. 13	Logo Glasbau Hahn	Seite 40
Abb. 14	Logo Glas Diener	Seite 45
Abb. 15	Karte Steiermark	Seite 46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Daten Bezirk Voitsberg	Seite 19
Tabelle 2	Einwohnerstand erweitertes Marktgebiet	Seite 20
Tabelle 3	Unternehmensdaten Eckelt	Seite 35
Tabelle 4	Unternehmensdaten Glasbau Hahn	Seite 52
Tabelle 5	Unternehmensdaten Lieb Holweg	Seite 55
Tabelle 6	Unternehmensdaten Glas Diener	Seite 57
Tabelle 7	Umsatz/ Gewinn Fischer GmbH.	Seite 77
Tabelle 8	Kostenschätzung Optimierung	Seite 78
Tabelle 9	Kostenschätzung Erweiterung	Seite 79
Tabelle 10	Kostenschätzung Hochqualität vorhergehende Optimierung	Seite 80
Tabelle 11	Kostenschätzung Hochqualität	Seite 81
Tabelle 12	Kostenschätzung Massenprodukte vorhergehende Optimierung	Seite 82
Tabelle 13	Kostenschätzung Massenprodukte	Seite 83

Abkürzungsverzeichnis

SGF	Strategische Geschäftsfelder
ESG	Einscheiben Sicherheitsglas
GmbH.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HTML	Hypertext Markup Language
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
ISO	International Organization for Standardization
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VSG	Verbund Sicherheitsglas
GKB	Graz Köflacher Eisenbahn

1 Einleitung

1.1 Einleitung

Jedes Unternehmen muss sich mit dem Produktsortiment und dem Markt, auf dem es tätig ist, permanent anpassen und verändern.

„Leben ist Veränderung“

(Charles Darwin)

Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist die Markt- und Kundenorientierung.¹

In einem spezialisierten Handelsbetrieb, der 80% seiner Umsätze mit Aufträgen <1000€ macht, ist die Unternehmensführung besonders gefordert, ihren Markt und den Kundenkreis zu kennen. Gegenstand dieser Arbeit soll es nun sein, das Marketingkonzept der Firma zu beleuchten, es mit anderen erfolgreichen Unternehmen zu vergleichen und insofern erforderlich, das Konzept zu überdenken. Hierbei soll besonders bedacht werden, dass es sich um einen hochspezialisierten Betrieb handelt, für den es kaum direkte Vergleichsmöglichkeiten gibt.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

In dieser Arbeit wird untersucht, ob die aktuell gelebte Marketingpolitik im untersuchten Unternehmen noch zeitgemäß ist und den Betrieb ausreichend widerspiegelt und dienlich ist. Es soll untersucht werden, wo genau das Unternehmen steht und wie sich der Markt dazu verhält. Dies ist erforderlich, da die aktuellen Ansätze und Strategien mit dem Unternehmen mit gewachsen sind und noch nie separat betrachtet und aufgearbeitet wurden. Anhand dieser Daten werden dann diverse Konzepte betrachtet und analysiert. Diese Konzeptvorschläge sollen die Firmenführung bei einer zukünftigen Neuorientierung der Geschäftsfelder unterstützen.

¹ vgl. Becker J., (2009), S. 3

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit unterteilt sich in fünf Hauptteile, die jeweils aufeinander aufbauen.

Vorweg werden die Grundlagen eines Marketingkonzeptes erfasst und betrachtet.

Im nächsten Schritt wird der aktuelle Zustand der Fischer GmbH und das Marktfeld, in dem die Firma operiert, begutachtet. Ziel dieser Betrachtung soll es sein, genau definieren zu können, wo man am Markt steht und die Grenzen dieses Marktes zu kennen.

Danach werden einige ausgewählte Unternehmen genauer analysiert. Es soll analysiert werden, wie diese speziellen Unternehmen agieren und ihren Erfolg herleiten.

Mit dem Wissen um den Ist-Zustand des Unternehmens und den Vergleichsmöglichkeiten zu renommierten Unternehmen werden dann die aktuelle Marketingstrategie und deren Wirken untersucht. Es wird geprüft, ob und wenn ja, in welche Richtung es notwendig ist, an der bestehenden Strategie zu arbeiten.

Im letzten Schritt der Arbeit wird dann auf die Umsetzung von etwaigen Änderungen in der Strategie eingegangen, wie diese realisiert werden können und welche wirtschaftlichen Folgen von diesen erwartet werden.

2. Theoretische Betrachtung zum Thema Marketingkonzepte

2.1 Definition des Marketingbegriffs

Marketing bedeutet die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.²

2.2 Philosophie des Marketing

Der Denkansatz des Marketing hat sich von den 50er Jahre bis zu den 90er Jahren stetig gewandelt und weiterentwickelt. In den 50er Jahren war der Ansatz voll auf die Produktorientierung gerichtet. Die Konsumenten bevorzugten Produkte, die zu einem niedrigen Preis angeboten wurden. In den 60er Jahren, ging dies dann in eine Verkaufsorientierung über. Es wurden Produkte gekauft, die dem Kunden durch Verkaufsaktionen und Werbung nahe gebracht wurden. Die Phase der Marktorientierung begann in den 70er Jahren. Hier begann der Kunde Produkte zu kaufen, die höchste Qualität und die besten Funktionen hatten. In den 80er Jahren entwickelte sich dann die Philosophie des Marketing weiter in Formen, die dem heutigen Marketingverständnis schon sehr nahe kommen. Die Phase der Wettbewerbsorientierung begannen sich durchzusetzen. Wie auch heute bestand die Aufgabe darin die Wünsche und Interessen der Zielgruppen zu ermitteln und diese effektiver als die Wettbewerber zu befriedigen. Anfang der 90er Jahre setzte dann die Phase der Umfeldorientierung ein. Die Entwicklung dieser Phase wurde durch politische Entwicklungen, ökologische Faktoren, technologische Tendenzen und gesellschaftliche Veränderungen ausgelöst.

² vgl. Meffert H., (2000), S.8

Das Wohlergehen der Gesellschaft sowie der Umwelt wird nun höher bewertet und ist fast mit der Erfüllung von Konsumentenwünschen gleichgesetzt.

2.3 Wesen und Aufgabe einer Marketingkonzeption

Marketing als markt- bzw. kundenorientierte Unternehmensführung lässt sich nur konsequent umsetzen, wenn dem Handeln eine schlüssig abgeleitete, unternehmensindividuelle Marketing-Konzeption zugrunde gelegt wird. Die Markt- und Umweltkonstellationen eines Unternehmens sind viel zu komplex und die Möglichkeiten des operativen Marketinginstrumenten-Einsatzes zu vielfältig, als dass ein nicht bewusst gesteuerter Marketingprozess möglich bzw. ökonomisch sinnvoll wäre.³

Eine Marketingkonzeption ist ein umfassender gedanklicher Entwurf, der sich an einer Leitidee bzw. bestimmten Richtgrößen (Zielen) orientiert und grundlegende Handlungsrahmen (Strategien), wie auch notwendige operative Handlungen (Instrumenteneinsatz) zu einem schlüssigen Plan zusammenfasst.⁴

Die Marketingkonzeption ist das Ergebnis eines systematisch-analytischen Vorgehens, das sowohl das Potential des relevanten Marktes sowie zum einen die Schwächen der Konkurrenten erfasst, als auch zum anderen die besonderen Stärken (Potential und Vorteile) des eigenen Unternehmens identifiziert.⁵

2.4 Phasen einer Marketingplanung

Die Marketingplanung ist ein Ablauf, bei dem der Markt analysiert wird, danach die Marketingziele festgelegt werden, die Marketingstrategie entwickelt und in letzter Konsequenz dies dann in einem Mix als Marketinginstrumenten umgesetzt wird. Der Marketingplanungsprozess besteht hierbei aus zeitlich und inhaltlich aufeinander folgenden Phasen, die im Einzelnen vorgestellt und erläutert werden.

3 vgl. Becker J., (2009), S. 5

4 vgl. Becker J., (2009), S. 7

5 vgl. Becker J., (2009), S.5

2.5 Analyse der Marktsituation

Die Analyse der Marktsituation ist Ausgangspunkt jeder marketingorientierten Handlung. Hier wird die spezifische Situation, in der sich das Unternehmen befindet und die sich daraus ergebende marktorientierte Problemstellung erfasst. Ziel ist es, eine detaillierte Analyse der Entwicklung der relevanten Einflussfaktoren zu erhalten. Aus dieser Analyse werden dann unter Berücksichtigung aller Faktoren beispielsweise Verhalten des Gesamtmarktes, Verhalten der Marktteilnehmer bzw. Möglichkeiten des eigenen Unternehmens Rückschlüsse gezogen. Hierbei ist zwischen beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Variablen zu differenzieren.⁶

- **Beeinflussbare Variablen** in einer Marketingsituation sind Größen, die das Unternehmen durch Einsatz von Marketinginstrumenten steuern kann. Als Beispiel können hier Absatzsteigerung durch Preissenkung, Stärkung der Kundenbindungen durch besseren Service oder Imageprofilierung durch Werbekampagnen genannt werden.

- **Nicht beeinflussbare Variablen** sind Einflüsse, auf die das Unternehmen nicht durch direktes Handeln einwirken kann. Hierzu zählen vor allem Entwicklungen des soziodemografischen, kulturellen, rechtlichen, politischen, ökologischen und technologischen Unternehmensumfelds.

Als Ergebnis hieraus müssen die wichtigsten Chancen und Risiken des Marktes sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens klar hervorgehen.

⁶ vgl. Bruhn, M., (1995), S. 27, 40

2.5.1 Marktinformationen

Analysiert man das Verhalten des Marktes zu einem bestimmten Zeitpunkt, spricht man von einer Marktanalyse. Diese soll Auskunft über die momentane Struktur des Marktes und die aktuelle Angebots- und Nachfragesituation darauf geben. Diese Marktanalyse stellt die Voraussetzung für eine längerfristige Marktbeobachtung dar. Basierend auf den Daten der Marktanalyse werden über längere Zeiträume hinweg die Marktentwicklung und Trends beobachtet. Aus diesen Daten können dann prognostischen Erkenntnissen gewonnen werden.⁷

Fußend auf diesen Daten können dann ziel- und markadäquate strategische Richtungen festgelegt werden. Zur Fundierung strategischer Entscheidungen ist zunächst die Erfassung grundlegender Schlüsselgrößen der Märkte notwendig, um so die strategische Ausgangsposition analysieren zu können.⁸

Zu diesen Schlüsselgrößen zählen das Marktpotenzial, das Marktvolumen, das Absatzvolumen und der Marktanteil.⁹

Das Marktpotenzial stellt die möglichen Absatzmengen des jeweilig betrachteten Marktes für ein in der Analyse definiertes Produkt dar. Beim Marktvolumen ist es die gegenwärtig realisierte Absatzmenge eines Produktes, die dargestellt wird. Das Absatzvolumen ist die Absatzmenge des Produktes eines Unternehmens. Das Verhältnis von Absatzvolumen zu Marktvolumen ergibt den Marktanteil.¹⁰

Auf diesen Schlüsselgrößen werden dann die Marktprognosen aufgebaut. Die Schlüsselgrößen sind also Voraussetzung für eine konsequente strategische Planung, aber auch für eine strategisch notwendige Vorsorgeplanung. Zur Ermittlung solcher Prognosen wurden verschiedene Verfahren entwickelt.

⁷ vgl. Kippes S., (2001), S. 123

⁸ vgl. Becker J., (2009), S. 393

⁹ vgl. Meffert, H., (2007), S. 171

¹⁰ vgl. Becker J., (2009), S. 393

2.5.2 Wettbewerbsinformationen

Eines der zentralen Werkzeuge im Kampf um die Wettbewerbsvorteile stellt die Konkurrenzanalyse dar. Um den Unternehmenserfolg, besonders auf stagnierenden Märkten und in Krisen zu sichern, reicht Kundenorientierung allein nicht aus. Zuerst müssen die relevanten Mitbewerber identifiziert werden. Neben Unternehmen, die ein gleichartiges Produkt anbieten (Branchenkonzept), können ebenso die Produkte die das eigenen verdrängen können, als Konkurrenten eingestuft werden.

In einem zweiten Schritt sollten die Elemente analysiert werden, die letztlich eine Einschätzung der Konkurrenz im Hinblick auf deren künftige Reaktionen erlauben.

- die Einschätzung der von Wettbewerbern verfolgten Ziele
- die Identifizierung der Annahmen, auf die ihre Strategien aufbauen
- die Analyse vergangener und gegenwärtig verfolgter Strategien
- die Einschätzung von Fähigkeiten.¹¹

Deshalb ist die Konkurrenzanalyse ein wichtiger Bestandteil der Marktforschung vor dem erstmaligen Eintritt in einen Markt, aber auch fortlaufend während der Geschäftstätigkeit im Sinne einer vergleichenden Erfolgskontrolle.¹²

2.5.3 Zielgruppeninformationen

Da es nicht das Ziel ist, alle potenziellen Kunden undifferenziert mit allen möglichen Werbeaktivitäten gleichermaßen anzusprechen, empfiehlt sich die Festlegung von Kundengruppen, um für diese dann spezifische Marketingmaßnahmen zu definieren.

Die Abgrenzung der Zielgruppe kann nach Kaufkraft oder Alter, personenspezifisch oder auch regional festgelegt werden. Je enger eine Gruppe abgegrenzt ist, desto intensiver bzw. gezielter kann diese angesprochen werden. Hierfür sind jedoch Informationen über die Zielgruppen notwendig.

¹¹ vgl. Falk B., (1997), S. 147

¹² vgl. Kuß/Tomczak (2004), S. 41; Falk, B. (1997), S. 148

2.5.4 Marktsegmentierung

Zur Segmentierung des Marktes werden strategische Geschäftsfelder (SGF) bestimmt. Hierbei ist es von besonderer Bedeutung, wie sich die Zielmärkte gegenseitig zueinander abgrenzen. Bezüglich der sachlichen Abgrenzung ist zu untersuchen, ob sich der relevante Markt eher produktbezogen oder zielgruppenbezogen aufgliedern lässt.¹³

Hinsichtlich der räumlichen Abgrenzung ist zu definieren, ob ein Unternehmen regional, national oder international tätig ist. Ausgehend vom Firmenprofil wird im nächsten Schritt der Zielmarkt bestimmt. Als letzter Schritt der Marktsegmentierung findet dann die Zielgruppenbestimmung statt.

2.6 Definition Marketingstrategie

Die Marketingstrategie umfasst langfristige, globale Verhaltenspläne zur Erreichung der Marketing- und Unternehmensziele eines Unternehmens und ist Teil des strategischen Managements. Der Teilbereich der Marketingstrategie sollte ganzheitlich unter Berücksichtigung der Ziel-, Strategie- und Instrumentebene geführt werden. Strategien lassen sich als Konzept zur Erreichung eines Soll-Zustandes bezeichnen. Ausgegangen wird vom Ist-Zustand. Marketinginstrumente sollten dabei in geordneter Art und Weise angewendet werden.¹⁴

¹³ vgl. Becker J., (2009), S. 137

¹⁴ vgl. Becker J., (2009), S. 139

2.7 Theorie von Porter

2.7.1 Aussage von Porter

Laut Porter bestehen drei sich ausschließende Möglichkeiten für ein SGF: Differenzierung, Kostenführerschaft oder Konzentration auf das jeweilige SGF.

Erklärt werden kann diese Theorie mit der Polarisierung der Nachfrage: Kunden kaufen entweder teure Luxusgüter oder kostengünstige Standardprodukte.¹⁵

2.7.2 Strategie der Differenzierung

Die Produktpalette des Unternehmens wird auf Nischen-, Sonder- und Speziallösungen angepasst. Es wird versucht sich vom Wettbewerb durch eine deutliche Differenzierung abzuheben. Diese Strategie wird sehr erfolgreich von einigen mittelständischen Weltmarktführern angewandt.¹⁶

2.7.3 Strategie der Kostenführerschaft

Bei dieser Strategie versucht das Unternehmen den Marktanteil hoch zu halten bzw. die Marktführerschaft zu erringen bzw. zu erhalten, indem die Kostenführerschaft angestrebt wird. Bei dieser Ausrichtung definiert sich der Absatz über den Preis. Diese Strategie wird sinnvollerweise bei Massenprodukten angewandt.¹⁷

¹⁵ vgl. Vollert K., (2006), S. 99,100

¹⁶ vgl. Simon H., (2007), S. 87,88, 89 ; Vollert K., (2006), S. 78

¹⁷ vgl. Vollert K., (2006), S. 75

2.7.4 Strategie der Konzentration

Hierbei konzentriert sich das Unternehmen auf einen kleinen Teil des zu bearbeitenden Marktes, der Kunden-, Technologie-, Produkt- oder Problemlösungsbezogen definiert wird und versucht dort in der Regel Differenzierungsvorteile zu realisieren.¹⁷

Diese Strategie kann gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen erfolgreich angewandt werden.¹⁸

2.8 Marketingziele

Ein klares, langfristig ausgerichtetes Zielsystem ist wesentlicher Bestandteil des Marketingmanagement. Es verhindert, dass Marketing und Management nur auf Umwelteinflüsse reagieren und bündelt die Kräfte der Unternehmung in eine Richtung, so dass ihre Zersplitterung verhindert wird.¹⁹

Mit den Marketingzielen werden die Ziele und die Ausrichtung des Unternehmens definiert. Dies dient dazu, dem Unternehmen eine klare und präzisierbare Richtung vorgeben zu können. Das Management muss die Möglichkeit haben sich anhand dieser Ziele selbst zu überprüfen, um so auf etwaige Abweichungen rechtzeitig reagieren zu können.

Wichtig bei der Zielsetzung ist es einen längeren Planungshorizont anzupeilen und diese unter der Berücksichtigung der aktuellen Situation möglichst zu realisieren.

Die Ziele werden bei diesem System in verschiedene Ebenen unterteilt.

2.8.1 Übergeordnete Ziele

Hierbei wird die Richtung vorgegeben, in die sich ein Unternehmen entwickeln und agieren soll. Mit der Definition dieser Ebene wird vorgegeben, wie und wohin sich das Unternehmen entwickeln soll. Dies dient dazu einen Überblick zu vermitteln und bilden die Basis für alle anderen Zielebenen, die lediglich eine Konkretisierung dieser Ebene darstellen.

18 vgl. Simon H., (2007), S. 91,92; Vollert K., (2006), S. 99

19 vgl. Vollert K., (2006), S. 45,

2.8.2 Handlungsziele

Handlungsziele leiten sich als Konkretisierung von den übergeordneten Zielen ab. Hierbei werden diese konkretisiert und in diverse Richtungen unterteilt.

Dieses Verfahren soll an zwei Beispielen verdeutlicht werden. Inwieweit die übergeordneten Ziele in Handlungsziele aufgebrochen werden, obliegt dem jeweiligen Management.

2.8.2.1 Marketingziele

In diesem Handlungsziel wird vorgegeben, wie und in welche Richtung vom Unternehmen gefordert wird, sich weiterzuentwickeln. Dies erstreckt sich von der Positionierung der Marke am Markt, über die angestrebte Zielgruppe bis hin zum Inhalt, den die Marke und damit das Unternehmen in der angesprochenen Zielgruppe vermitteln möchte.²⁰

2.8.2.2 Bilanzziele

Hiermit wird definiert und quantifiziert, in welchem Umfang eine Änderung in der Bilanz erwartet und gefordert wird. Es wird jedoch nicht exakt festgelegt, wie und mit welchen Mitteln vom Management erwartet wird, diese Ziele zu erreichen.

2.9 Marketinginstrumente

Als Marketinginstrumenten versteht man die Mittel und Maßnahmen, die die Unternehmensleitung bzw. das Unternehmensmarketing einsetzen kann, um entsprechend der festgelegten Unternehmensziele den Markt zu beeinflussen. Dies

²⁰ vgl. Vollert K., (2006), S. 45,

bezieht sich auf Lieferanten, Konkurrenten und Kunden gleichermaßen.

Beispielsweise kann die Produktpolitik auf eine spezielle Zielgruppe zugeschnitten werden.

Die gebräuchlichsten Marketinginstrumente sind

- Produktpolitik
- Sortimentspolitik
- Distributionspolitik
- Kommunikationspolitik
- Preispolitik

Die Kombination dieser Marketinginstrumente wird als Marketing-Mix bezeichnet.

3 Analyse des Ist-Zustands der Firma

3.1 Das Unternehmen und seine Struktur



Abb. 1 Geschäftsfassade Fischer GmbH. (Quell: Fischer GmbH.)

Die Fischer GmbH wurde als Einzelfirma 1957 von Herrn Wolfgang Fischer gegründet. Begonnen wurde als Glaserei mit angeschlossenem Verkaufsraum für Geschirr und Farben. Im Jahre 1970 wurde das Produktsortiment um Teppiche und Bodenbeläge sowie deren Verlegung erweitert. Mit diesem Schritt wurden auch zwei zusätzliche Geschäftsstellen eröffnet. Im Jahre 1971 wurde auch der bisherige Mitarbeiterhöchststand mit 19 Beschäftigten erreicht. Mit der Pensionierung des Firmengründers im Jahre 1995 wurden die beiden Filialen geschlossen und die Firma zu einer GmbH umgewandelt. Herr Fischer wollte das Geschäft mit zwei bis drei Mitarbeitern im verkleinerten Rahmen in der Pension weiterführen. Aufgrund des überschaubaren Wettbewerb und der Spezialisierung auf die Kernkompetenzen Glaserei und Glasveredlung konnte der Markt mit der ursprünglichen Belegschaft von der Mitarbeitern nicht bedient werden. Aus diesem Grund wurde die Anzahl der Mitarbeiter bis 2010 auf neun Mitarbeiter aufgestockt. Seit 2005 wurde der Bereich Glasveredelung kontinuierlich ausgebaut. So hat sich die Verteilung des Umsatzes verschoben und die Firmenausrichtung sowie das momentane Marketingkonzept sollte kritisch betrachtet und wenn nötig überarbeitet werden.

3.2 Eigentumsverhältnisse

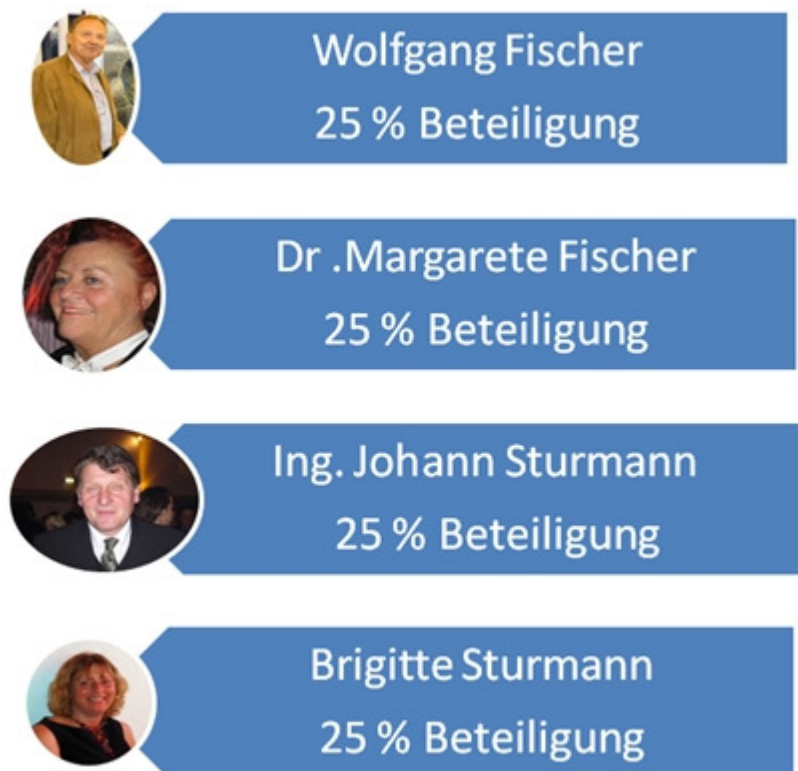


Abb. 2 Eigentumsverhältnisse der Fischer GbmH. (Quelle Sturmann B.)

3.3 Organigramm

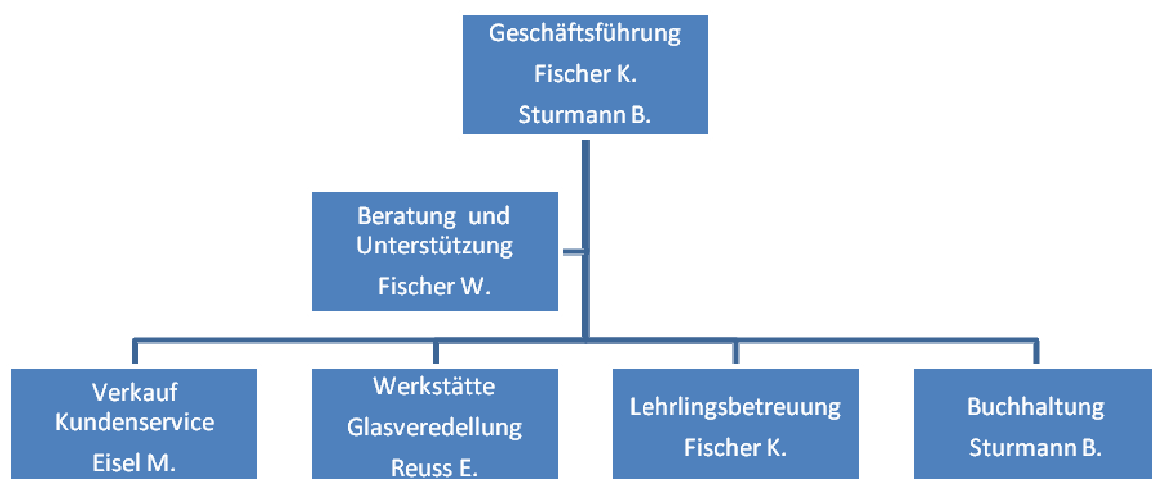


Abb. 3 Organigramm Fischer GmbH. (Quelle Sturmann)

3.4 Historische Entwicklung

1957

eröffnete **Wolfgang Fischer** sein Geschäft in Voitsberg als Glaserei, Geschirr- und Farbenhandlung, später kamen Teppiche und Bodenbeläge sowie Filialen in Köflach und Bärnbach dazu.

1995

wurde das Unternehmen zur **Fischer Ges.m.b.H** umgestaltet. Im Zuge des Strukturwandels wurden die Filialen geschlossen. Die Bereiche Geschirr, Farben und Böden wurden aus dem Programm genommen. Der Betrieb fokussierte sich ausschließlich auf das Thema Glas und Bilderrahmen

1995 bis heute

Durch die Fokussierung auf die Kernbereiche konnte der Betrieb kontinuierlich wachsen. Im Jahre 2000 wurde der Verkaufsraum durch einen Umbau erweitert und neu gestaltet. 2009 wurde die Betriebsfläche um eine neu errichtete Lagerhalle erweitert. Darin wurden die neu zugekauften Maschinen installiert.

Anhand der Firmengeschichte kann abgelesen werden, dass sich der Betrieb kontinuierlich weiterentwickelt und gewandelt hat. Es hat eine permanente Anpassung an den Markt und die wirtschaftlichen Entwicklungen stattgefunden.

3.5 Definitionen der aktuellen Betriebsziele

Wir machen "mehr" aus Glas.
(Wolfgang Fischer, Senior Chef)

Die Ziele der Fischer GmbH sind stark sozial ausgerichtet.

Es ist zu betonen, dass die Mitglieder der Geschäftsführung noch andere Tätigkeiten ausführen und sich deshalb nicht in vollem Umfang mit der Fischer GmbH beschäftigen können. Klaus Fischer ist Firmenleiter der Baufirma RABAU und Brigitte Sturmann übt diverse Verwaltungstätigkeiten aus.

Durch diesen Umstand wird die Firma sehr stark vom Senior Chef beeinflusst und größtenteils geführt.

Dadurch kann definiert werden, dass weder Eigentümer noch die Geschäftsführung ihr alleiniges Augenmerk auf die Firma haben. Natürlich beziehen diese auch Einkommen aus anderen Tätigkeiten. Daraus folgt, dass das Management der Fischer GmbH, sich führungstechnisch nicht voll um die Firmenleitung kümmern kann.

Deshalb sind momentan das Arbeitsklima und die Jobsicherheit vor dem wirtschaftlichen Erfolg in den Firmenzielen gereiht. Natürlich wird der wirtschaftliche Erfolg nicht ignoriert, jedoch können unter diesen Umständen Kompromisse leichter eingegangen werden.

Fachlich wird Exklusivität und hohe Qualität angestrebt. Auf Massenprodukte und minderwertige Qualität wird zur Gänze verzichtet, da diese durch den Wettbewerb und andere Betriebe gedeckt wird.

Für die Mitarbeiter wurden diese Ziele in folgende Phrasen zusammengefasst:

- Unser Geschäft sind einerseits Sonderwünsche und Einzelanfertigungen, andererseits die Reparatur von Schäden aller Art.
- Wir wollen hohe Qualität, Pünktlichkeit, Freundlichkeit und zufriedene Kunden!
- Wir sind kein Billiganbieter, der schlechten Service und Qualität liefert.

3.6 Firmenpolitik

3.6.1 Produktpolitik

Glas:

Die Firma Fischer bietet grundsätzlich alles rund um Flachglas an.

In der momentanen Aufstellung der Firma ist dies darauf ausgerichtet, Sonderwünschen bzw. Einzelanfragen gerecht zu werden. Die Herstellung von Massenprodukten oder Verkauf von fertig zugekauften Produkten ist weder angedacht, noch wird dies in der Regel gemacht. In dieser Sparte wird versucht jedem Auftrag zu entsprechen. Besonderes Augenmerk wird hierbei auf die künstlerische Veredelung von Gläsern gelegt.

Bilderrahmen:

Als zweites Produktfeld wird die Rahmung von Bildern angeboten. Hierbei wird höchster Wert auf Beratung und das passende Endergebnis gelegt. Verwendet werden ausschließlich Qualitätsrahmen und individuell zugeschnittene Passepartouts.

3.6.2 Preispolitik

Bei den Reparaturverglasungen wird auf marktüblichem Niveau agiert. Da hier die Leistungen zum Mitbewerb direkt vergleichbar sind, werden keine Sonderzuschläge oder dergleichen berechnet. Im Falle von Not- und Wochenendeinsätzen wird auch mit den üblichen Aufschlägen kalkuliert. Es ist jedoch nochmals zu unterstreichen, dass hierbei auch auf gute bis sehr gute Qualität Wert gelegt wird. Durch diesen Umstand wurden bei direkten Vergleichen zum Mitbewerb teilweise höherer Preise festgestellt.

Im Bereich der Glasveredelung, Kunstglas sowie Rahmen wird im mittleren bis zum oberen Preissegment agiert. Es wird dabei jedoch strikt darauf Wert gelegt, dass nicht das exklusive Preissegment angesprochen wird. Dieses Segment auch zu bedienen, könnte sich negativ auf die Reparaturglaserei auswirken.

Dies spiegelt sich auch in der Art der momentanen Werbungs politik wieder.

3.6.3 Marktgebiete

Firmenintern werden die potentiellen Marktgebiete in vier Bereiche gegliedert, wobei der vierte Bereich lediglich die letzte Konsequenz der drei Vorgänger ist. Dieser Bereich spielt hinsichtlich etwaiger Planung momentan keinerlei Rolle.

3.6.3.1 Direktes Marktgebiet/ Kerngeschäftsraum

Als Kerngeschäftsraum wird der Bezirk Voitsberg betrachtet. Das Unternehmen erwirtschaftet in diesem Gebiet 70 - 80% des Umsatzes. Die Bekanntheit des Unternehmens in diesem Gebiet wird zusätzlich durch die Bürgerliste Fischer gesteigert.

„In Voitsberg haben wir sicher einen guten Namen“

Wolfgang Fischer, Senior Chef

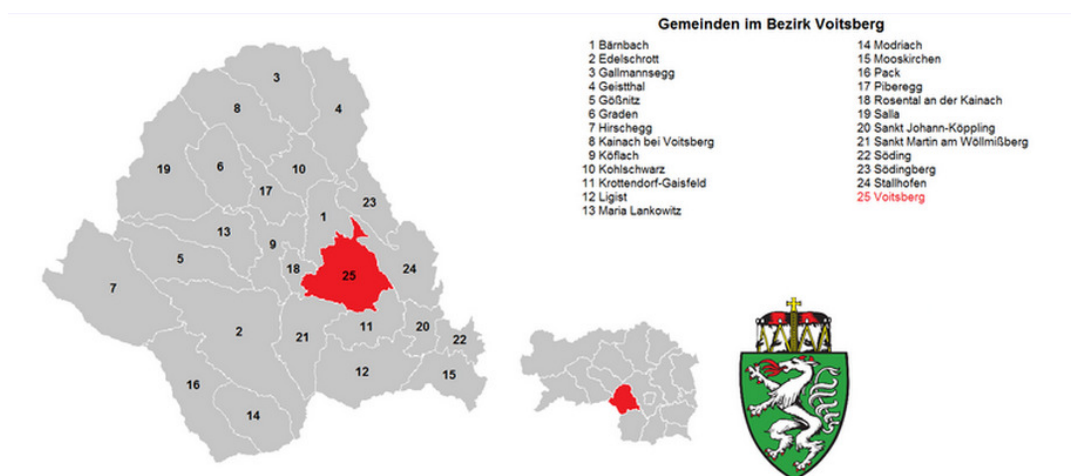


Abb. 4 Karte Bezirk Voitsberg (Quelle: <http://www.gis.steiermark.at/>, Zugriff 1.2.2010)

Bezirk Voitsberg

Staat	Österreich
Bundesland	Steiermark
Einwohner	52590 (1.Apr.2009)
Fläche	678,60 km ²

Tabelle 1 Daten Bezirk Voitsberg

(Quelle:

<http://www.statistik.at/blickgem/gemDetail.do?gemnr=61625&gemnam=Voitsberg>, Zugriff 11.2.2010)

3.6.3.2 Erweitertes Marktgebiet

Zum erweiterten Marktgebiet werden firmenintern folgende Bezirke zusätzlich gezählt:

Graz Umgebung, Graz, Deutschlandsberg, Knittelfeld.

Es ist jedoch festzuhalten, dass sich diese Definition nicht direkt an den politischen Grenzen orientiert. Mithilfe dieser kann dieses Marktgebiet zwar umrissen werden, jedoch werden die Aufträge aus den äußeren Regionen dieser Bezirke schon aufgrund der relativ langen Anfahrtszeiten vergleichsweise wenig sein. Durch den relativ starken Wettbewerb sowie die lange Anfahrtszeit über die Pack stellt der Bezirk Wolfsberg in Kärnten kein lohnenswerte Marktgebiet dar.

Bezirk	Stadt Graz	Graz Umgebung	Deutschlandsberg	Knittelfeld
Fläche	127,58 km ²	1100,71 km ²	863,49 km ²	578,02 km ²
Einwohner	254554	141293	60975	29301

Tabelle 2 Einwohnerstand erweitertes Marktgebiet (Quelle:

<http://www.statistik.at/blickgem/gemDetail.do?gemnr=60101&gemnam=Graz>,

http://tgi19.telekom.at/portal/page?_pageid=165,44920&_dad=portal&_schema=PORTAL,

<http://bz-deutschlandsberg.riskommunal.net/system/web/default.aspx>, <http://bz-knittelfeld.riskommunal.net/system/web/default.aspx>

(Zugriff am 11.2.2010) (Stand der Einwohnerzählung: 1.Apr.2009)

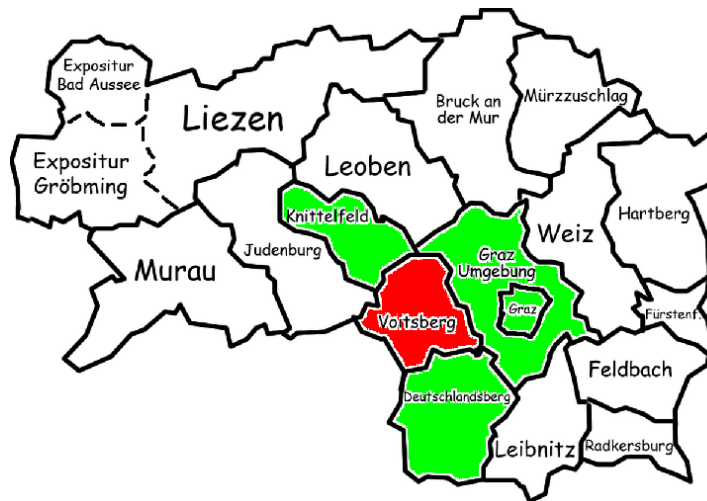


Abb. 5 Karte Steiermark (Quelle: <http://www.gis.steiermark.at/>, Zugriff 1.2.2010)



Abb.6 Karte Steiermark Kärnten (Quelle: <http://www.gis.steiermark.at/>, Zugriff 1.2.2010)

3.6.3.3 Überregionale Marktgebiete

Als überregionales Marktgebiet wird grundsätzlich ganz Österreich verstanden, wobei hierbei mit denselben Kriterien wie beim erweiterten Marktgebiet gewichtet werden muss. Je weiter der Auftrag vom Firmensitz entfernt ist, desto größer muss dieser sein. Des Weiteren stellen solche Aufträge nur Ausnahmen dar, da die Firmenstruktur nicht auf Montagebetrieb ausgelegt ist.



Abb. 7 Karte Österreich (Quelle: <http://www.gis.steiermark.at/>, Zugriff 1.2.2010)

3.6.3.4 Erweiterte überregionale Marktgebiete.

Bei diesem Marktgebiet handelt es sich momentan noch um eine theoretische Betrachtung.

Dies würde dann über Nachbarländer und Europa bis zu weltweitem Export reichen. Es bestände zwar die Möglichkeit dies über einen Onlineshop zu betreiben, jedoch müssten solch ein Projekt separat geplant und analysiert werden.

3.7 Marktpositionierung

Die Positionierung des Unternehmens hat sich im Laufe der Firmengeschichte bereits mehrfach gewandelt:

- 1957 Glaserei, Geschirrhandel, Farbenhandel
- 1970 Teppiche und Böden inklusiver deren Verlegung
- 1971 19 Mitarbeiter aufgrund der Verglasung von Fenstern
- 1995 Rückstellen auf Glas und Bilderrahmen

Aus dieser Übersicht kann man ablesen, dass die Firma zu Beginn mehr im Einzelhandel als in der Glaserei tätig war. Durch die hohe Anzahl an Beschäftigten in Jahr 1971, kann der Stellenwert der Glaserei unternehmensintern verdeutlicht

werden. In dieser Zeit wurden beim Hausbau noch Holzfenster verbaut, die durch die Firma Fischer eingeglast wurden.

Bis zur Umstrukturierung 1995 hat sich die Marktpositionierung vom Einzelhändler auf einen Anbieter von Reparatur und Kunstglas verschoben.

Ziel des Unternehmens ist es sich in puncto Reparaturverglasungen und Bilderrahmen als Marktführer im Kerngeschäftsgebiet zu behaupten. Für den erweiterten Marktbereich wird die Reparaturverglasung eher von geringerer Wertschöpfung sein, da die Fahrzeiten eine Preiskampf mit dem Wettbewerb signifikant erschweren.

Für den Bereich Kunstglas und Glasveredelung wird langfristig ein Platz unter den Top 10 in der Steiermark angestrebt. Hierfür wird in diesen Bereich ständig investiert, um die Mitarbeiter zu schulen und einen adäquate Maschinenpark betreiben zu können.

3.8 Strategische Geschäftsfelder (SGF)

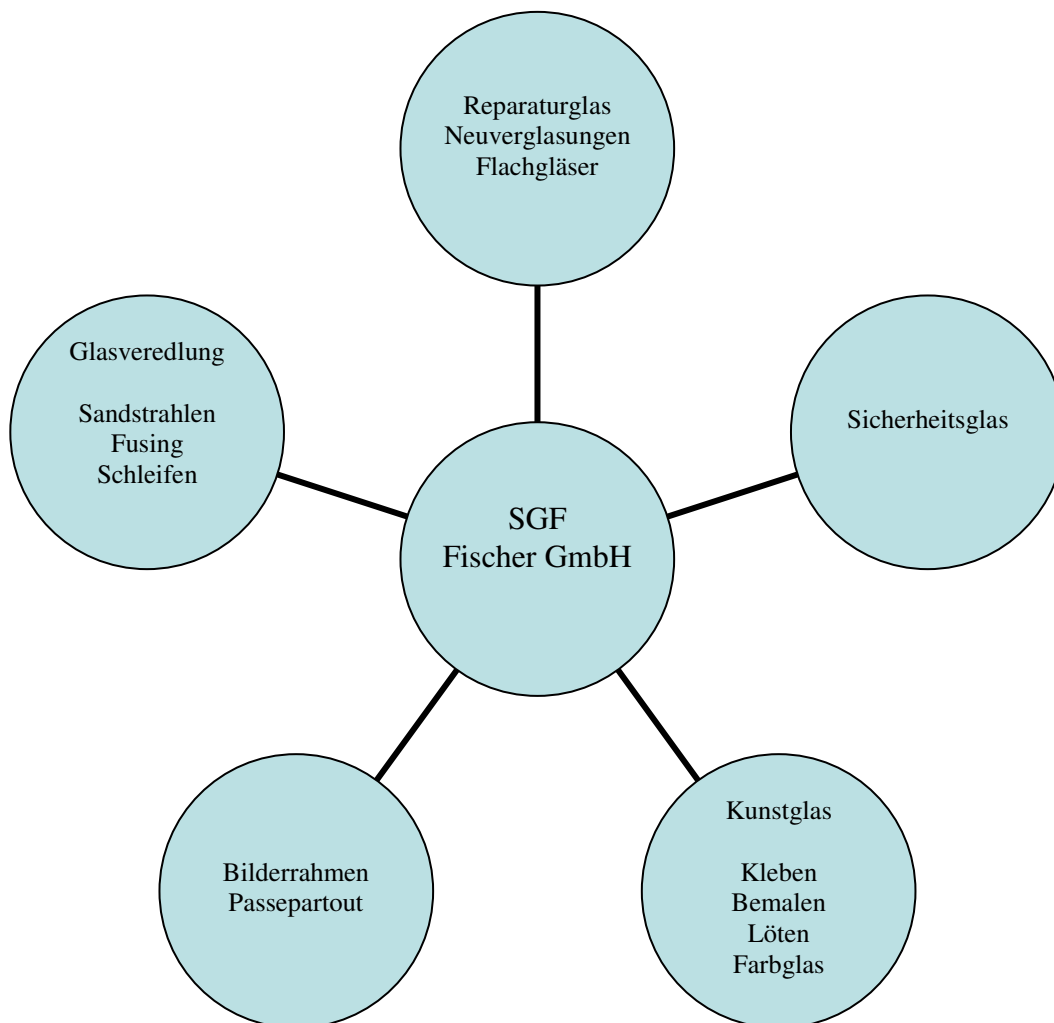


Abb. 8 Geschäftsfelder Fischer GmbH. (Quelle: Fischer GmbH.)

Reparaturglas / Neuverglasungen / Flachgläser

Reparatur und Tauschen von Gläsern jeglicher Art.

Sicherheitsgläser

Thermogläser

Sonderzuschnitte

Türen

Fensterverglasungen

Spiegelzuschnitt

und dergleichen

Sicherheitsglas

ESG- und VSG-Türen

Sonder-VSG-Scheiben für den Überkopfeinbau

Verglasungen von Fassaden und Wintergärten

Kunstglas

Veredeln von Tür und Fenstergläsern z.B. Kirchengläser

Aufklebe und Löttechniken bei Innentüren

Kleben von Glasmöbeln und Vitrinen

Fusing von Glas

Bilderrahmen / Passepartout

Rahmen und Verglasen von Bildern

Einfassen von Fotos und Bildern in Passepartouts

Glasveredlung

Facettenschliff für Gläser und Spiegel

Sandstrahlen von Mustern und Verzierungen bei Spiegel und Flachgläsern

Mattieren und Ätzen von Glasoberflächen

3.9 Zielgruppen

Bei der Ausrichtung der Zielgruppen werden wiederum die

Bauherren, die Häuser und Wohnung hochqualitativ einrichten

Baufirmen

Architekten

Künstler

Personen, die bereit sind für ein schön gerahmtes Bild etwas zu bezahlen, berücksichtigt.

Allgemeine Beschreibung der Zielgruppen:

- meist über 30 Jahre alt
- liquide
- qualitativ hohe bis sehr hohe Ansprüche
- die Bereitschaft für etwas mehr für Qualität und Exklusivität auszugeben.

3.10 Konkurrenzanalyse

3.10.1 Direktes Marktgebiet

Im direkten Marktgebiet ist der Wettbewerb sehr begrenzt. Für den Bereich Reparaturverglasung und Neuverglasung agieren ansonsten lediglich die Firmen Glas Diener und Lieb Holweg im direkten Marktgebiet. Der südliche Teil des direkten Marktgebiets wird zwar auch von Mitbewerbern aus Graz und Graz Umgebung bearbeitet, jedoch kann die Fischer GmbH. hierbei den Vorteil der kürzeren Anfahrtszeit im Angebot verzeichnen. Für die Sparte der Glasveredelung gibt es im direkten Marktgebiet keinen Wettbewerb. Bei den Bilderrahmen ist die Situation ähnlich wie bei der Glasveredelung. Es werden zwar Rahmen und Gesamtkonzepte für Bilder von Handelsketten angeboten, jedoch handelt es sich hierbei um Massenware, die nicht individuell angepasst werden kann.

3.10.2 Erweitertes Marktgebiet

Im erweiterten Marktgebiet treten ca. 25 bis 30 Betrieben in ähnlicher Größe auf, die Reparaturverglasungen anbieten. Aus diesem Grund ist der Wettbewerb in diesem Geschäftsraum bei Aufträgen in Größen bis ca. 10.000€ meist preislich besser aufgestellt. Dementsprechend gering ist auch der Marktanteil der Fischer GmbH.

Für den Bereich der Bilderrahmen ist der Wettbewerb im Großraum Graz extrem aktiv. Unter anderem sind dort Betriebe beheimatet, die sich auf Rahmungen spezialisiert haben. Für den Bereich der Glasveredelung ist ein gewisses Potential in diesem Marktgebiet vorhanden, da die technische Ausstattung in den Betrieben meist noch nicht auf modernem Stand ist.

3.11 Entwicklungsprognosen / Anforderungen der Kunden

3.11.1 Entwicklungsprognosen Glasindustrie in Österreich

Der „Glaserfachverband Österreich“ geht in Österreich von ca. 5% Wachstum der Glasbranche unter der Berücksichtigung der momentanen wirtschaftlichen Verhältnisse aus.

Für das Jahr 2011 und 2012 werden ähnliche Wachstumsprognosen gesetzt. Dies resultiert aus der modernen Architektur und der zunehmenden Verbreitung von Glas in privaten Haushalten.

(Quelle: WKO Fachverband der Glasindustrie)

3.11.2 Entwicklungsprognosen Kerngeschäftsraum Bezirk Voitsberg

Die Wirtschaftskammer Voitsberg geht für 2010 bis 2011 von einer wirtschaftlichen Stagnation im Bezirk Voitsberg aus. Zusätzlich kann von einer Abwanderung aus dem Bezirks Richtung Landeshauptstadt Graz und deren Umland ausgegangen werden. Der Bezirk hatte in den Jahren von 1960 bis 1975 seine Hochzeit mit dem GKB Tagebergbau und der Glasindustrie. Da diese Industriezweige aufgegeben

werden bzw. auf ein Minimum geschrumpft sind, kann von einem Rückgang der Kaufkraft in den nächsten zehn Jahren ausgegangen werden. Zusätzlich ist die Region weder an eine Autobahn angeschlossen, noch über eine Schnellstraße zu erreichen. Aufgrund dieser Situation, der Prognosen und der Berücksichtigung des durchschnittlichen Wachstums der Glasindustrie in Österreich kann man für den Bezirk Voitsberg von einer Stagnation oder höchstens von einem minimalen Wachstum für dieses Gebiet ausgehen.

Verdeutlich kann dies damit werden, dass im Jahre 1990 sieben aktive Glasereien im Bezirk tätig waren. Im Jahr 2010 sind es nur mehr drei, wobei eine Firma ein Kleinbetrieb mit zwei Mitarbeitern ist.

3.11.3 Entwicklungsprognosen erweiterter Geschäftsbereich

Die Statistik Austria prognostiziert für 2010 ein 1,5%tiges Wachstum der österreichischen Wirtschaft. Für das Jahr 2011 wird ein Wachstum von 1,6% erwartet. Diese Prognose und der Umstand, dass der Großraum Graz wirtschaftlich besser aufgestellt ist als es im Bezirk Voitsberg der Fall ist, lässt für 2010 / 2011 ein spürbares Wachstum für Glasprodukte im erweiterten Geschäftsbereich annehmen. Zusätzlich kommt die im Kapitel 3.11.2 beschriebene Abwanderung in den Ballungsraum Graz. Somit kann davon ausgegangen werden, dass der potentielle Markt im Großraum Graz zusätzlich zu den regulären Wachstumswerten um 100.000 Personen wachsen wird.

(Quelle:http://www.statistik.at/web_de/services/stat_uebersichten/ausgewaehlte_indikatoren_zur_wirtschaftlichen_entwicklung_oesterreichs/index.html; Zugriff am 20.2.2010)

3.11.4 Kundenanforderungen

Der Baustoff Glas hat sich in den letzten drei Jahrzehnten erheblich gewandelt. Durch neue Architektur und verbesserte Materialien und Verfahren haben sich auch die Ansprüche der Kunden maßgeblich verändert.

Zukünftig wird es immer wichtiger werden, dem Kunden gesamtheitliche Lösungen anbieten zu können, die auch die Zusammenarbeit mit anderen Firmen und

Berufsgruppen einschließen. Hinzu kommt, dass die Qualität in Verarbeitung, Produkt und Dienstleistung immer stärker in den Vordergrund tritt. Im angestrebten Kundenkreis sollten die vorweg genannten Eigenschaften den Nachteil der Mehrkosten zumindest aufwiegen können.

Zusätzlich wurde mit dem 1. Januar 2008 eine EU Norm für „Sicherheit bei Verglasungen“ in das österreichische Recht übernommen. Somit ist es nun zwingend erforderlich, bei Überkopfverglasungen Sicherheitsglas zu verbauen.

Des Weiteren wird durch den verstärkten Einsatz von Glas in der Architektur und Gestaltung der Bedarf an Maßanfertigungen und Sondergläsern permanent höher.

Außerdem erfreut sich der Werkstoff auch bei Innentüren und Einrichtungsgegenständen zunehmender Beliebtheit. Dies und der Umstand, dass durch das Internet weiterreichende Informationen eingeholt werden können, sorgen für immer höhere Anforderungen an Muster und Verzierungen.

Der Trend weist deutlich auf Individuallösungen, Sonderanfertigungen und hohe Qualität.

3.12 SWOT- Analyse

3.12.1 Begriffsklärung SWOT- Analyse

Die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) ist ein Werkzeug des strategischen Managements, welche in unterschiedlichsten Varianten für die Untersuchung verschiedener Entscheidungssituationen als Ausgangspunkt der Planung verwendet wird.²¹

In dieser einfachen aber flexiblen Methode werden sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen (Strengths und Weaknesses) als auch externe Chancen und Risiken (Opportunities und Threats) betrachtet, welche die Handlungsfelder des Unternehmens betreffen. Aus der Kombination der Stärken Schwächen-Analyse und der Chancen/Risiko-Analyse kann eine ganzheitliche Strategie für die weitere Unternehmensausrichtung und die Entwicklung der Geschäftsprozesse abgeleitet werden. Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Situationsanalyse, sprich der Feststellung des IST-Zustandes.²²

Als solche soll diese Analyse einen Überblick schaffen, um diese Informationen in die Entscheidungsfindung einzubetten.

²¹ vgl. Kütz, 2005, S. 232

²² vgl. Lombriser R., 2004, S.186

3.12.2 Stärken-Schwächen-Analyse

Stärken und Schwächen beziehen sich auf das Unternehmen selbst, ergeben sich also aus der Selbstbeobachtung des Unternehmens. Man spricht daher auch von einer „Inwelt-Analyse“. Für seine Stärken und Schwächen zeigt sich das Unternehmen selbst verantwortlich, es sind Eigenschaften des Unternehmens bzw. werden vom Unternehmen selbst geschaffen, sind also ein Ergebnis der organisationalen Prozesse.²³

Grundsätzlich können dabei Stärken und Schwächen einander gegenübergestellt und bewertet werden, beispielsweise von Unternehmen, Märkten, Konkurrenten und dem eigenen Unternehmen, von Produkt- und Leistungsprogrammen, von Organisationen und in unserem Fall einer Serviceabteilung.²⁴

Unsere Aufgabe ist es nun, die vorhandenen Schwächen zu erfassen, zu analysieren und dann in die Entscheidungsfindung einfließen zu lassen.

Betriebsinterne Stärken:

- geringe Reaktionszeit im Kerngeschäftsraum durch kurze Wegstrecken
- hoher individueller Kundenservice, da jeder Kunde separat bedient und beraten wird
- hohes Maß an individueller Beratung für Kunden
- hohe Flexibilität in der Verarbeitung
- hohe Anpassungsfähigkeit an Kundenwünschen.

Betriebsinterne Schwächen:

- geringer Automatisierungsgrad in den Prozessen
- keine Möglichkeit Halbzeuge vorzubereiten
- keine Möglichkeit, größere Stückzahlen zu produzieren
- sondergläser (ESG) müssen über den Lieferanten gesondert geordert werden.
- keine Möglichkeit, einen weiteren Geschäftsraum in adäquater Zeit abzudecken.

²³ vgl. Lombriser R., 2004, S.186

²⁴ vgl. Hesse, 2007, S.127

3.12.3 Chancen-Risiko-Analyse

Darunter versteht man die Analyse der Unternehmensumwelt. Die Chancen und Gefahren kommen von außen, sie ergeben sich durch Veränderungen am Markt, in der technologischen, sozialen oder ökologischen Umwelt. Die Umweltbedingungen sind für das Unternehmen vorgegeben, die hier wirkenden Kräfte sind weitestgehend exogen, sprich von außen wirkend. Das Unternehmen beobachtet oder antizipiert diese Veränderungen seiner Umgebung und reagiert damit mit Strategieanpassung.

²⁵

Das bedeutet, das Ziel der Chancen-Risiken-Analyse ist einerseits das Abwägen von Chancen und Risiken bezüglich des Planungsgegenstandes, andererseits das Erkennen von Ansatzpunkten für Aktivitäten zur Risikominimierung und Chancenmaximierung.²⁶

Chancen:

- Öffnung neuer Märkte
- Erweiterung / Umstrukturierung des Sortiments
- größere Gewinnmargen
- Expansion des Marktgebietes
- Erweiterung der Firmenstrukturen
- Optimierung des Systems

Risiken:

- gegebenenfalls hohes finanzielles Risiko
- teilweise schwieriger Markteintritt
- Umstellung sehr zeit- und arbeitsintensiv

²⁵ vgl. Lombriser, 2004, S.186

²⁶ vgl. Hesse, 2007, S.128

3.12.4 Felder-Entscheidungsmatrix

Aus den in 3.12.2 ermittelten Stärken und Schwächen sowie den in 3.12.3 ausgearbeiteten Chancen und Risiken lässt sich somit die 4-Felder-Entscheidungsmatrix aufstellen:

Unternehmensanalyse		
Stärken	Schwächen	
Geringe Reaktionszeit im a Kerngeschäftsbereich durch kurze Wegstrecken hoher individueller Kundenservice, da jeder b Kunde separat bedient und beraten wird hohes Maß an individueller Beratung für c Kunden hohe Flexibilität in der Verarbeitung d hohe Anpassungsfähigkeit an e Kundenwünschen	f geringer Automatisierungsgrad in den Prozessen g keine Möglichkeit Halbzeuge vorzubereiten h keine Möglichkeit, größere Stückzahlen zu produzieren i Sondergläser (ESG) müssen über den Lieferanten gesondert geordert werden j Keine Möglichkeit, einen weiteren Geschäftsraum in adäquater Zeit abzudecken	
Umweltanalyse		
Chancen	Risiken	
1 Öffnung neuer Märkte Erweiterung / Umstrukturierung des 2 Sortiments 3 größere Gewinnmargen 4 Expansion des Marktgebietes 5 Erweiterung der Firmenstrukturen 6 Optimierung des Systems	1 gegebenenfalls hohes finanzielles Risiko 2 teilweise schwieriger Markteintritt 3 Umstellung sehr zeit- und arbeitsintensiv	
Stärken*Chancen	Schwächen*Risiken	

Abb. 9 4-Felder-Entscheidungsmatrix (Quelle: Sturmman Eigene)

4 Betrachtung von Marketingstrategien ausgewählter Unternehmen aus dem Flachglassektor

4.1 Unternehmensgrößen

Die hier betrachteten Unternehmen werden aus der Sicht des Flachglasmarktes heraus analysiert. Es wurde vom Autor versucht einen Querschnitt über alle drei Querschnitte von Unternehmensgrößen zu betrachten. Beginnend mit „Big Playern“ auf dem Weltmarkt, über „mittelständische Unternehmen“ bis hin zu „Kleinbetrieben“, die den Endverarbeiter darstellen. Zuerst wird das Unternehmen vorgestellt und beschrieben. Dann wird die Größe und die aktuelle Marktposition betrachtet und mit dem direkten Wettbewerb verglichen. Anschließend werden etwaig vorhandene Zahlen untersucht und daraus Schlüsse gezogen. Durch Gegenüberstellung von Firmenvisionen, Leitsätzen und Zielen zur gewählten Strategie soll danach gefolgert werden, warum Unternehmen in der jeweiligen Art und Weise agieren und wie sie dies tun. Abschließend werden danach die jeweiligen Marketingkonzepte und Strategien betrachtet. Diese Analyse stellt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da die Unternehmen diverse Daten nicht oder nur sehr begrenzt an Dritte weitergeben.

4.1.1 Big Player

Big Player bzw. weltumspannenden Unternehmen können nicht genau definiert werden.

Im deutschen Handelsgesetzbuch (HGB) werden „Große Kapitalgesellschaften“ nach §267 definiert.

Neben dieser Definition existieren jedoch zahlreiche weitere Definitionen :

- Mitarbeiterzahlen von über 500
- Bilanzsumme von über 50 Mio Euro
- Jahresumsatz von über 50 Mio Euro

Die hier betrachteten „Big Player“ Pilkington sowie die Saint Gobain Gruppe übertreffen diese Anforderungen bei weitem. Diese Unternehmen werden hier als Big Player definiert, da sie als einzige Unternehmen in dieser Betrachtung Glas selbst herstellen. Außerdem sind diese Unternehmen weltweit tätig und agieren auf diversen Märkten in Verbindung mit Glas.

4.1.2 Mittelständische Unternehmen

Für mittelständische Unternehmen existiert keine allgemein akzeptierte oder gesetzlich vorgeschriebene Definition. Generell wird der Mittelstand über die Schwelle zum „Big Player“ definiert. Hierzu werden wiederum Kennzahlen wie Mitarbeiterzahlen, Bilanzsumme oder Jahresumsatz herangezogen. Da diese Grenzen jedoch fließend sind, können sie nur ähnlich vage wie bei „Big Playern“ definiert werden.

In dieser Untersuchung wird ein Unternehmen, welches laut Simon H. den Status eines „Hidden Champions“ hat und ein Unternehmen, das zwar 100% in einen „Big Player“ integriert ist, jedoch weitgehend eigenständig im Saint Gobain Konzern operiert, untersucht.

4.1.3 Hidden Champions

„Hidden Champions“ sind laut Simon H. mittelständische Weltmarktführer, die in der Öffentlichkeit kaum Beachtung finden. Beschrieben werden diese in seinem Buch „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“. Diese Unternehmen definieren die Märkte, auf denen sie auftreten, sehr eng. Meist geht dies mit einer Technologieführerschaft auf dem jeweiligen Gebiet Hand in Hand. Die angewandten Strategien entsprechen in der Regel der Differenzierung vom Wettbewerb. Dies wird vor allem durch Qualität erreicht. Danach kommt Technologie und Innovation gefolgt von Produktprogramm und Systemintegration.

Der Preis spielt hierbei meist eine untergeordnete Rolle gegenüber dem Wettbewerb.

²⁷

Diese Unternehmen sind sehr erfolgreich und übertreffen im Verhältnis „Global Player“ in den meisten Fällen an Produktivität und Know-How.²⁸

4.1.4 Kleinbetriebe

Allgemein ordnet das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn Betriebe mit weniger als zehn Mitarbeitern und einem Umsatz unter 1 Million Euro den kleinen Unternehmen zu, solche mit 10 bis 500 Mitarbeitern und maximal 50 Millionen Euro Umsatz den mittleren Unternehmen. Beide Größenklassen zusammen bilden gemäß dieser Definition den Mittelstand nach quantitativen Kriterien.

²⁷ vgl. Simon H., 2007, S. 27

²⁸ vgl. Simon H., 2007, S. 35 - 39

4.2 Eckelt



ABB 10 Eckelt Firmenlogo (Quelle: <http://www.eckelt.at/de/>)

Unternehmen	Eckelt
Unternehmensform	GmbH.
Gründung	1923
Unternehmenssitz	Steyr
Website	www.eckelt.at
Herkunftsland	Österreich
Eigentümer	seit 1989 100% Tochter der Saint Gobain Gruppe
Produkte	Flachglas
Produzent/ Verarbeiter	Verarbeiter, Veredler, Produzent

Tab 3 Unternehmensdaten Eckelt (Quelle: <http://www.eckelt.at/de/>)

4.2.1 Firmenbeschreibung

Bei der Firma Eckelt handelt es sich um eine kleine Glaserei, die sich durch Spezialisierung internationalen Ruf und eine hervorragende Produktqualität aufgebaut hat. Durch die Ausrichtung des Unternehmens konnte ein konstantes betriebliches Wachstum erzielt werden. 1989 wurde die Firma dann von der Saint Gobain Gruppe zu 100% übernommen und führt seitdem die Geschäfte als Tochterunternehmen der Saint Gobain Gruppe. Die Firmenleitung erhält durch die Konzernzentrale die Vorgaben und Auflagen, die durch das Unternehmen dann selbstständig umgesetzt werden können. So kann das Unternehmen weitgehend selbstständig entscheiden und die Führungsstruktur kann ähnlich wie die eines

mittelständischen Unternehmen angesehen werden. Das Unternehmen beschäftigte 2007 ca. 311 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von 60,9 Mio. €.

Eckelt hat sich auf die Weiterverarbeitung und Härtung, Biegung und Sonderlösungen von Glasscheiben spezialisiert und zählt zu einem weltweit agierenden Spezialisten.

4.2.2 Betrachtung der Firmengröße

Die Saint Gobain Gruppe gehört weltweit zu den fünf größten Unternehmen, die Glas produzieren, vertreiben und veredeln. Bei gesonderter Betrachtung der Tochterfirma Eckelt kann diese als starkes mittelständisches Unternehmen betrachtet werden.

4.2.3 Marktposition

Durch die konsequent betriebene Spezialisierung auf Flachglas konnte sich Eckelt zu einem der führenden Unternehmen auf diesem Sektor in Europa hocharbeiten. Durch die Saint Gobain Gruppe ist es dem Unternehmen möglich weltweit zu agieren, da sämtliche Glasscheiben in diesem Gebiet der Saint Gobain Gruppe von Eckelt veredelt werden. Somit kann das Unternehmen auch weltweit seine Stärken ausspielen und sich behaupten.

4.2.4 Geschäftsraum

Als Kerngeschäftsraum ist zweifelsohne Österreich und Europa zu betrachten. Die Anzahl der realisierten Projekte in Europa überwiegt gegenüber dem Rest der Welt deutlich.

Der erweiterte Geschäftsraum sind die restlichen vier Kontinente. Im asiatischen Raum überwiegen eindeutig Projekte, die in Japan realisiert wurden.

4.2.5 Vergleich mit gleichwertigen Unternehmen

Der Vergleich mit gleichwertigen Unternehmen ist aufgrund der Tatsache, dass Eckelt eine 100% Tochter von Saint Gobain ist sehr schwierig. In den anderen glasverarbeitenden Großunternehmen werden die von Eckelt ausgeübten Tätigkeiten auf mehrere Tochterfirmen aufgespaltet. So kann bei einem direkten Vergleich zur Pilkington Gruppe festgestellt werden, dass durch die Zentralisierung der Know Hows auf einen Standort ein eindeutiger Vorteil in Verarbeitungsqualität und Verarbeitungsmenge für Sonderprodukte erzielt werden kann.

4.2.6 Zahlen

(Quelle: <http://www.eckelt.at/de/>)

Kenngrößen

- 29.200 m² Betriebsfläche
- 100 t Glas/Tag
- 312 Mitarbeiter (September 2008) in Österreich
- konsolidierter Umsatz € 60,9 Mio. (2007)

Ø Produzierte Mengen

- ESG 690.000 m²/Jahr
- VSG 244.000 m²/Jahr
- ISO 200.000 m²/Jahr
- Siebdruck 115.000 m²/Jahr

Export

In den relevanten Exportmärkten Amerika, Großbritannien und Ostasien konzentriert sich das Unternehmen auf komplexere Produkte, die überdurchschnittliche logistische und technische Leistungen sowie die Reputation eines soliden Unternehmens erfordern. Produktnutzen, Marktnähe und ein partnerschaftliches Kundenverhältnis unterstützen die Firma dabei.

- in mehr als 40 Ländern vertreten/ agierend
- Kooperation mit weltbekannten Architekten
- 42 % Exportquote 2008
- 53 % Umsatzanteil Projektgeschäft 2008
- Exportquote von 45 % im Jahr 2007

4.2.7 Betrieblich Stärken

- Professionelle logistische und technische Kompetenzp
- umfassende Kapazität (Großprojekte)
- hohe Fertigungstiefe
- umfassende Produktpalette
- Partner für komplexe Fassadenkonstruktionen

Zusätzlich ist das Unternehmen auf seine hohe Vernetzung und den hohen Automatisierungsgrad stolz. So können Qualität und Toleranzen für jedes Werkstück garantiert werden.

4.2.8 Strategie des Unternehmens

Die Unternehmensstrategie setzt sich aus mehreren Faktoren zusammen.

Zum einen ist die Fertigung und deren Ablauf großflächig vernetzt und automatisiert, um konstante Qualität und Genauigkeit zu garantieren. Auf der anderen Seite steht eine permanente Weiterentwicklung der bestehenden Produkte und des Werkstoffes selbst. Diese Entwicklung wird teils in der Saint Gobain Gruppe, aber auch zu einem großen Teil betriebsintern erwirkt. Somit kann sich das Unternehmen immer weiter spezialisieren und ist in der Lage weitere Spezialprodukte anzubieten. Bei der Philosophie des Unternehmens sind klare Parallelen zu einem „Hidden Champion“ erkennbar.



Unternehmensphilosophie

Die Prämisse unserer täglichen Handlungsweisen ist dadurch gekennzeichnet, eine solide, nachhaltige Basis für eine gesicherte Zukunft des Unternehmens, seiner Kunden und damit den Mitarbeitern zu schaffen. Als Teil des SAINT-GOBAIN Konzerns Paris, ist es unser Ziel durch homogenes und gesundes Wachstum die Wertschöpfung im Unternehmen zu dynamisieren und damit zur Erhaltung des Shareholder Values beizutragen.

Im Zentrum unserer Bemühungen steht stets die Orientierung unserer Leistungen an den Bedürfnissen unserer Kunden und die flexible Anpassung an das sich ändernde Umfeld unter Wahrung ethischer und ökologischer Grundwerte. Produktnutzen, Marktnähe und ein partnerschaftliches Verhältnis zu Kunden und Lieferanten unterstützen uns dabei. Unsere Zukunft wird von qualifizierten Mitarbeitern gestaltet, welche von der Bereitschaft zu Leistung und unternehmerischem Denken geleitet sind. Umsichtige Personalentwicklung, Weiterbildung sowie menschliche und sachliche Atmosphäre, sollten uns dabei leiten. Mit Problemen gehen wir couragiert und konstruktiv um und lösen sie objektiv und fair unter Wahrung ethischer Wertmaßstäbe. Jeder einzelne Mitarbeiter leistet einen unverzichtbaren Anteil an der ständigen Produkt- und Leistungsentwicklung im Rahmen unseres Qualitätsmanagement-Systems.

Durch innovative und hochwertige Produkte und Leistungen sichern wir unseren Vorsprung und unsere Zukunft nach dem Motto:

„more than glass“

Wir berücksichtigen bei Produkten und Technologien unsere Verantwortung für die Umwelt und Ressourcen.



Abb. 11 Unternehmensphilosophie Eckelt (Quelle: <http://www.eckelt.at/de/>)

4.2.9 Betrachtung des Marketings

Das Marketing im Unternehmen Eckelt ist sehr stark von der Mitgliedschaft in der Saint Gobain Gruppe geprägt. Durch die hohen Anzahl an Unternehmen, die in der Baubranche tätig sind, werden Aufträge teilweise gruppenintern vergeben. Gegenüber der breiten Öffentlichkeit wird kaum Marketing betrieben, da der Kundenkreis größtenteils Bauunternehmen und Glasfachbetriebe sind. Das Unternehmen präsentiert sich auf Fachmessen und bei Sonderveranstaltungen. Werbung bei etwaigen Endverbrauchern ist nicht nötig. Zusätzlich ist man mit Partnerschaften noch in diversen Ämtern vertreten, um das Unternehmen unter dem Fachpublikum bekannt zu machen.

Memberships

Wir fördern den für uns zentralen Informationsaustausch durch unsere Mitgliedschaft bei Interessensvertretungen, marktrelevanten Wirtschaftsverbänden und Instituten sowie Bildungseinrichtungen.



Abb.12 Mitgliedschaften Eckelt (Quelle: <http://www.eckelt.at/de/>)

4.3 Glasbau Hahn



Unternehmen	Glasbau Hahn
Unternehmensform	GmbH.
Gründung	1836
Unternehmenssitz	Frankfurt am Main
Website	www.glasbau-hahn.de
Herkunftsland	Deutschland
Eigentümer	Familie Hahn
Produkte	Flachglas, Glasvitrinen, Glaslamellen
Produzent/ Verarbeiter	Verarbeiter; Endkundenvertrieb

Abb. 13 Logo Glasbau Hahn (Quelle: Glasbau Hahn)

Tabelle 4 Unternehmensdaten Glasbau Hahn (Quelle: <http://www.glasbau-hahn.de/deutsch/index.php>)

4.3.1 Firmenbeschreibung

Das Unternehmen wurde 1836 als Glaserei und Glashandelsgesellschaft gegründet. Ab dem Jahr 1935 wurden Ganzglaskonstruktionen hergestellt. Durch diese Innovation konnte sich die Glaserei zu einem mittleren Unternehmen entwickeln, das auf dem Gebiet der Vitrinen Weltmarktführer ist und laut Simon als „Hidden Champion“ anzusehen ist. Die Firma operiert in drei Geschäftsfelder. Der Bereich Glasvitrinen agiert weltweit. Die Glaserei operiert im Großraum Frankfurt. Der Bereich Glaslamellen und Lamellenfenster ist in ganz Europa vertreten.

4.3.2 Betrachtung der Firmengröße

Bei diesem Unternehmen handelt es sich um einen Mittelständler. Die Sparte Reparaturglas ist vergleichend zu anderen Glasereien relativ groß.

4.3.3 Marktposition

Im Bereich Glasvittrinen ist das Unternehmen mit über 90% klarer Weltmarktführer. Dies beruht sicher auch auf dem Umstand, dass diese Marktnische nur von einigen ausgewählten Unternehmen bearbeitet wird.

Für Glaserei und Lamellensysteme ist die Marktposition nicht genau feststellbar, da aufgrund der enormen Konkurrenz sich die Positionen laufend verschieben. Diese Märkten werden auch von den großen Unternehmen der Glasbranche bearbeitet.

4.3.7 Betriebliche Ziele, Visionen, Leitsätze

Ein klares Ziel des Unternehmens ist es die Marktführerschaft im Bereich der Vittrinen zu halten und auszubauen.

Bei Glaserei und Lamellensysteme wird auf höchste Kundenzufriedenheit und beste Qualität geachtet.

Als Leitmotivation der Firma kann Qualität und Kundenzufriedenheit betrachtet werden.

Dies wurde bereits durch eine Fülle von Auszeichnungen bestätigt:

Goldene Medaille St. Louis 1904

Ehrenurkunde Berlin 1931

Grand Prix Paris 1937

Ehrenurkunde Brüssel 1958

Deutsche Auswahl 1985

Sitem Innovationspreis Lille 1995

Hessen-Champions 2004

Bundespreis für Glaserhandwerk Denkmalpflege 2006

(Quelle:<http://www.glasbau-hahn.de/deutsch/index.php>)

4.3.8 Strategie des Unternehmens

Das Unternehmen hält seine Marktführerschaft durch kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserungen der bestehenden Produkte.

Dies wird mit 132 internationalen Patenten verdeutlicht.

So ist der Bereich Lamellen erst wenige Jahre alt und hat sich aus den Erfahrungen die mit den Vitrinen gesammelt wurden, entwickelt. Bei den Vitrinen wird versucht jedem Kundenwunsch gerecht zu werden. Als Weiterentwicklung der Vitrinentchnik wird mittlerweile neben Glas auch spezielle Klima-, Überwachungs- und Beleuchtungstechnik für Vitrinen angeboten. Dies kann als exzellentes Beispiel für das Miteinbeziehen von weiteren Lieferanten gesehen werden.

4.3.9 Betrachtung des Marketings

Das Marketing von Glasbau Hahn ist ähnlich unterschiedlich wie die Geschäftsbereiche. Die Sparte Vitrinen tritt nur noch bei Messen auf, legt Angebote bei Ausschreibungen und kontaktiert Kunden, wenn diese neue Projekte planen. Hier kann der hohe und intensive Kundenkontakt sehr gut verdeutlicht werden. Das Unternehmen kennt seine Kunden und die Kunden kennen Glasbau Hahn.

Im Bereich Lamellen wird auf Messen ausgestellt und in Fachmagazinen Werbung betrieben. Da hier der Wettbewerb deutlich größer ist als im Vitrinenmarkt, sind die Maßnahmen für Werbung auch intensiver.

Die Glaserei betreibt Marketing in dem für diesen Bereich üblichen Ausmaß. Dies schließt Auftritte bei Messen, Werbung im direkten lokalen Marktgebiet sowie Mundpropaganda ein.

Durch diese Werbemittel und den bestehenden Markennamen werden die Kunden angezogen.

4.4 Lieb Holweg

Unternehmen	Lieb Holweg
Unternehmensform	GmbH
Gründung	1880 (Glaserei Liebl)
Unternehmenssitz	Köflach
Website	http://glaserei.gemeindeausstellung.at/
Herkunftsland	Österreich
Eigentümer	Günther Fabian
Produkte	Flachglas
Produzent/ Verarbeiter	Verarbeiter Endkundenvertrieb

Tabelle 5 Unternehmensdaten Lieb Holwe (Quelle: Günther Fabian)

4.4.1 Firmenbeschreibung

Bei der Glaserei Lieb Holweg handelt es sich um einen Kleinbetrieb mit einem Facharbeiter und einer Assistentin, die zugleich auch den Verkauf sowie die Beratung durchführt. Angeboten werden Reparaturverglasungen, Glasgestaltung mit Bleiverglasungen, Isolierglas, Wintergartenverglasungen sowie Bilderrahmen.

4.4.2 Betrachtung der Firmengröße

Es handelt sich um einen klassischen Einmannbetrieb. Zur Unterstützung der Organisation und Verwaltung wird eine Assistentin beschäftigt.

4.4.3 Marktposition

Im Bezirk Voitsberg ist die Glaserei Lieb Holweg aufgrund der geringen Kapazitäten weit hinter der Fischer GmbH und Glas Diener an letzter Stelle der ortsansässigen Betriebe zu reihen.

4.4.4 Geschäftsraum

Es gibt einen zentralen Geschäftsraum in Köflach. Es werden keinerlei Filialen betrieben.

Die Größe des Geschäftsraums ist für einen Ein-bis Zweimannbetrieb ausgelegt.

4.4.5 Betriebliche Ziele

Betriebliches Ziel der Firma Glas Holweg ist die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes. Ein Wachstum über die momentane Größe hinweg wird nicht angestrebt. Die Firma in der momentanen Form wird nur als Erwerb für den Inhaber von ihm selbst betrieben. Angestrebt wird bei gleichem Zeitaufwand ein höheres Einkommen als das eines Angestellten zu erwirtschaften.

4.4.6 Strategie des Unternehmens

Als Strategie in diesem Unternehmen wird die Sicherung der Existenz angestrebt. Kleinaufträge und Reparaturen werden übernommen und bestmöglich abgearbeitet. Größere Aufträge oder Aufträge, die größeren maschinellen Aufwand erfordern, werden an die Fischer GmbH weitervermittelt.

4.4.7 Betrachtung des spezifischen Marketings

Seitens des Unternehmens wird kein Marketing betrieben. Die Kundengewinnung stützt sich auf den bekannten Namen des Unternehmens, welchen es durch sein Alter hat. Werbung, Sponsoring oder andere aktive Tätigkeiten zur Kundengewinnung werden nicht betrieben.

(Quelle: Günther Fabian 20.2.2010)

4.5 Glas Diener



Abb. 14 Logo Glas Diener (Quelle: Glas Diener)

Unternehmen	Glas Diener
Unternehmensform	GmbH. & Co KG
Gründung	1930
Unternehmenssitz	Votisberg
Website	www.glasdiener.at
Herkunftsland	Österreich
Eigentümer	Helmut Diener
Produkte	Flachglas, Glastüren, Portale, Spiegel
Produzent/ Verarbeiter	Verarbeiter Endkundenvertrieb

Tabelle 6 Unternehmensdaten Glas Diener (Quelle: <http://www.glasdiener.at/>)

4.5.1 Firmenbeschreibung

Bei der Firma „Glas Diener“ handelt es sich um eine Glaserei mit angeschlossenen Verkaufsräumen für Geschirr, Keramiken und Haushaltswaren. Die Firma wird als Familienbetrieb in der zweiten Generation von Helmut Diener geführt. Das Unternehmen hat seinen Stammsitz in Voitsberg, unterhält jedoch in Köflach und Graz Filialen. Hervor sticht hierbei, dass die Filiale in Köflach hauptsächlich mit Geschirr handelt. In der Filiale Graz steht der Glasbetrieb im Vordergrund. Am Firmensitz halten sich beide Bereiche die Waage.

4.5.2 Firmengröße

Es handelt sich um einen Kleinbetrieb mit ca. zehn Mitarbeitern verteilt auf drei Filialen. Der Standort Köflach unterhält keine separate Glasereiwerkstätte und dient lediglich dem Einzelhandel. Im Glasbereich wird direkt mit der Fischer GmbH im gleichen Kerngeschäftsraum konkurriert.

4.5.3 Geschäftsfelder der Glaserei

- Fassadenverglasungen
- gestaltete Verglasung
- Glastüren
- Dachverglasungen
- Portale
- Geländer
- Spiegel

4.5.4 Kerngeschäftsraum

Bezirk Voitsberg

Graz Umgebung

Graz-Stadt

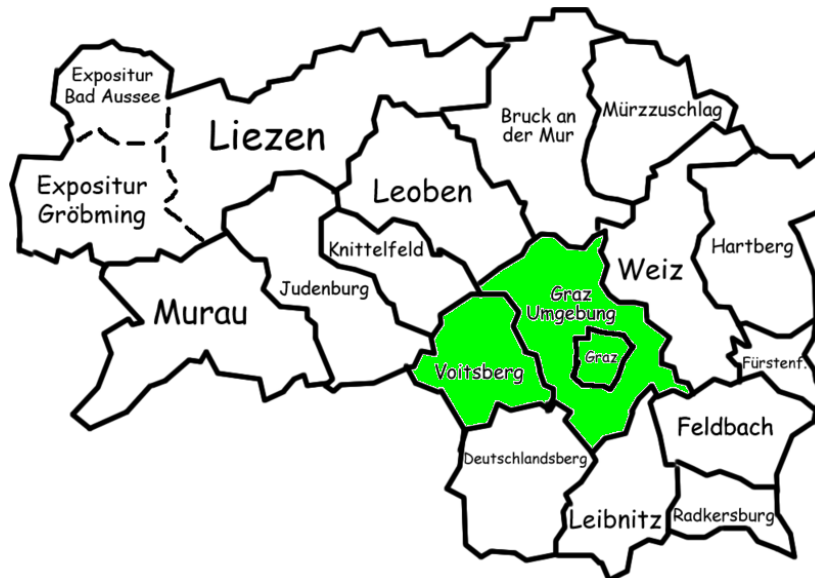


Abb. 15 Karte Steiermark (Quelle: <http://www.gis.steiermark.at/>, Zugriff 1.2.2010)

4.5.5 Erweiterter Geschäftsraum

Laut Homepage werden für Aufträge außerhalb dieses Wirkungsbereiches die Aufträge an Partnerunternehmen weitergereicht. Somit kann angenommen werden, dass sich die Firmenaktivitäten in der Regel auf den definierten Kerngeschäftsraum konzentrieren.

4.5.6 Marktposition

Reparaturverglasung:

Bei Reparaturverglasungen im Kerngeschäftsraum steht das Unternehmen an zweiter Stelle hinter der Fischer GmbH.

Im erweiterten Geschäftsgebiet hat die Firma Diener einen höheren Marktanteil bei Reparaturverglasungen als die Fischer GmbH aufgrund der Niederlassung in Graz.

Kunstglas

Bei Kunstglas und der Veredlung von Glas ist die Firma „Glas Diener“ weit hinter der Fischer GmbH, da dieses Unternehmen sich nicht besonders in diesem Sektor weiterbildet und bemüht. Das Hauptaugenmerk ist auf Reparaturglas gerichtet.

Glasveredelung

Eine etwaige Veredlung von Glas in Form von „Fusen“, Schmelzen oder gezieltem Nachbehandeln wird durch diese Firma nur sehr begrenzt angeboten und kaum praktiziert.

Dieser Bereich hat kaum Bedeutung im Unternehmen.

4.5.7 Kooperationen

Deutlich systematischer als beim Wettbewerb ist die Kooperation mit Partnerunternehmen durchdacht und geregelt. Durch im Vorfeld abgesprochene Partnerschaften besteht die Möglichkeit über diese Partner an Aufträge zu gelangen.

4.5.8 Marketing

Vergleichend mit der Fischer GmbH sind die Aktivitäten im Bereich Marketing ähnlich.

Es werden in nicht regelmäßigen Abständen Postwurfsendungen und Werbeaktionen durchgeführt. Nennenswerte weitere Marketingaktivitäten werden nicht gesetzt. Die Neukundengewinnung beschränkt sich ähnlich wie bei der Fischer GmbH auf gute Weiterverbreitung der Arbeiten.

4.5.9 Vergleich zur Fischer GmbH

Vergleichend mit der Fischer GmbH handelt es sich um ein Unternehmen mit etwa der selben Größe und Mitarbeiteranzahl. Auffällige Unterschiede sind, dass Glas Diener zusätzlich Einzelhandel mit Geschirr, Keramiken und Haushaltswaren betreibt, wohingegen die Fischer GmbH. sich lediglich auf dem Sektor Glas betätigt. Weitere Unterschiede können bei der Ausrichtung der Glaserei festgestellt werden. Wo bei Glas Diener die Reparaturverglasung im Vordergrund steht, tritt diese bei der Fischer GmbH immer weiter in den Hintergrund, die sich eher auf Veredlung und Kunstglas konzentriert.

4.6 Rückschlüsse aus diesen Betrachtungen

Die Kleinbetriebe, die mit einer ähnlichen Strategie operieren, weisen vergleichsweise geringeres Wachstum und niedrigere Erfolgszahlen als die Fischer GmbH auf. Dies lässt den Rückschluss zu, dass die momentane Strategie vergleichsweise gute Wirkung erzielt. Vergleichend mit einem „Hidden Champion“ hingegen wird aufgezeigt, dass noch enormes Potential im Unternehmen schlummern könnte.

4.7 Hidden Champions

4.7.1 Lehren der „Hidden Champions“

Aus der Analyse des Betriebstypen „Hidden Champions“ können einige aussagekräftige Orientierungshilfen und Lehren gezogen werden.

Der lokale Aktionsraum bzw. der Heimmarkt sollte bestmöglich genutzt werden

Den Markt muss permanent beobachtet werden. Trends sollten so früh als möglich erkannt und darauf reagiert werden. Es ist für das Unternehmen vorteilhafter Ziele hoch zu stecken und dann gegebenenfalls nach unten zu revidieren, als die Zielvorgaben vorneweg bescheiden zu halten. Hierbei muss jedoch bedacht werden, dass die Ziele auch nicht in astronomischen Höhen gesteckt werden dürfen. Dies hätte zur Folge, dass diese Ziele unglaublich wären und ihre Wirkung verlieren.

Die Marktausrichtung bei „Hidden Champions“ immer sehr eng auf einen Markt gerichtet. Wenn der Kerngeschäftsraum ausreichend bedient wurde, muss dieser erweitert werden oder der Markteintritt in neue Märkte gewagt werden.

An den Beispielen der „Hidden Champions“ kann beobachtet werden, dass diese nach konstantem Wachstum streben und um eine stetige Expansion bemüht sind.

Dies ist laut Simon eine der großen Stärken bei einen „Hidden Champion“.

Eine der weiteren Hauptstärken dieser Unternehmen ist der enge Kontakt und die Nähe zu den Kunden. Dies kann auch als eines der zentralen Schlüsselemente für den großen Erfolg der „Hidden Champions“ angesehen werden.

Weitere Schlüsselemente sind die Möglichkeit flexibler und schneller als andere Unternehmen agieren und reagieren zu können. Dies schafft einen zusätzliche Vorteile gegenüber dem Wettbewerb. Auch sind „Hidden Champions“ bestrebt stets durch Innovation einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb aufzubauen und zu halten.

Nicht selten ist dies einer der entscheidenden Vorteile gegenüber anderen Unternehmen. Auch werden meist nicht nur Produkte sondern Systemlösungen angeboten. Dies umfasst die Integration anderer Gewerke, die Koordination dieser sowie das Betrachten der gesamten Aufgabe und nicht nur die Fixierung der angebotenen Leistung. Dadurch entstehen für den Kunden weitere Vorteile und die Zufriedenheit mit dem Lieferanten steigt.

- lokaler Aktionsraum
- Marktbeobachtung
- Stets ambitionierte Ziele
- Marktfokus
- Globalisierung
- Kundennähe
- Flexibilität
- Innovationen
- Systemlösungen

29

4.7.2 Lehren und Erkenntnisse für die Fischer GmbH

Ableitend aus der Betrachtung des Mitbewerbs und der Analyse der „Hidden Champions“ können für das Unternehmen folgende Schlüsse gezogen werden.

4.7.2.1 Aktionsraum

Es ist in allen Fällen zu beobachten, dass durch das Geschäft mit Reparaturverglasungen das Wachstum über einen bestimmten Punkt nur mit überproportionalem Aufwand erreicht werden kann. Meist werden diese Firmen ab einer gewissen Größe von einem Großunternehmen aufgekauft.

Daraus kann abgeleitet werden, dass Reparaturverglasungen in den üblichen Rahmen ein lokaler Geschäftszweig ist.

Für die Kunstglaserei, Glasveredlung so wie Glasbearbeitung kann festgehalten werden, dass hier größere und weiter reichende Märkte und Aktionsräume vorhanden sind. Bei den in diesem Sektor üblichen Märkten können auch weitere Anfahrtswege in Kauf genommen werden.

Ein Schritt auf den internationalen Markt bzw. eine Expansion in andere Länder ist kaum sinnvoll, da hierfür eine Spezialisierung vorhanden sein müsste.

29 vgl. Simon H., 2007, S. 401 – 433

4.7.2.2 Ziele

Ambitionierte Ziele ohne Verlust des Bezugs zur Realität werden momentan benötigt. Die Mitarbeiter müssen durch diese Vorgaben gepusht werden und diese Ziele dann auch anstreben und im Betrieb leben.

4.7.2.3 Marktausrichtung

Es kann durchgehend bei fast allen erfolgreichen kleinen und mittleren Unternehmen beobachtet werden, dass eine Spezialisierung meist sinnvoll und dem Unternehmenswachstum dienlich ist.

4.7.2.4 Produktpalette

Hier können die Erkenntnisse von den „Hidden Champions“ wiederum übernommen bzw. sich an diesen orientiert werden. Es ist sinnvoller sich auf eine kleine Produktpalette zu spezialisieren, als zu versuchen weite Produktfelder abzudecken. Die Schlüsselaussage hierbei ist wiederum die Spezialisierung.

4.7.2.5 Flexibilität und Kundennähe

Flexibilität und Kundennähe sind nach dem Beispiel der „Hidden Champions“ eine der Schlüsselkompetenzen derer es bedarf, um erfolgreich als kleines und mittleres Unternehmen gegen den Wettbewerb antreten zu können.

4.7.2.6 Innovationen

Innovationen im Glasbereich werden meist von den Großunternehmen oder Spezialfirmen entwickelt und eingeführt. Investitionen und Forschung sind für ein Unternehmen in der aktuellen Größenordnung nicht möglich.

Jedoch neue Verarbeitungsmethoden, neue Verfahren und Mittel, die sich in der Markteinführungsphase befinden, sind für das Unternehmen sehr wohl zugänglich und bis zu einem gewissen Umfang auch im finanziellen Rahmen möglich. Diese Technologien sind als erster Schritt einer Spezialisierung zu betrachten und müssen dementsprechend beobachtet und gegebenenfalls aufgegriffen werden.

4.7.2.7 Kooperation

Durch den Wandel und die sich ändernde Verwendung von Glas bedarf es auch einer Änderung der Kooperation mit anderen Unternehmen. Der Kunde möchte seine Wünsche und Anforderungen umgesetzt wissen. Ob und in welchem Umfang Aufwände von anderen Gewerken oder Branchen enthalten sind, sind für den Endkunden meist nur von geringem Interesse. Es wird somit Aufgabe des Unternehmens Systemlösungen anzubieten, um dem Kunden ein Maximum an Komfort zu bieten. Dies wird zukünftig bei Aufträgen immer weiter an Priorität gewinnen.

5 Marketingstrategien

5.1 Aktuelle Marketingstrategien

In der aktuellen Aufstellung orientiert sich der Betrieb noch sehr stark an Fischer Wolfgang, da dieser noch als Berater im Unternehmen tätig ist und dadurch noch sehr stark die Firmengeschicke steuert.

Da Fischer in der Stadtgemeinde Voitsberg als Gemeinderat tätig ist, basiert die aktuelle Strategie noch sehr stark auf seinem Bekanntheitsgrad.

5.1.1 Planungshorizont

Momentan wird das Unternehmen mit einem Planungshorizont von 3 bis 5 Jahre geführt. Bezüglich Investitionen wird dieser Horizont zwar überschritten, jedoch beschränkt sich dies meist auf buchhalterische Belange.

5.1.2 Marketingziele

In der momentanen Aufstellung wird das Ziel „Mitarbeiterstand halten“ als Primärziel verfolgt. Wirtschaftlich bestünde zwar die Möglichkeit eine Expansion durchzuführen, jedoch ist dies vom Management momentan so nicht vorgesehen.

5.1.3 Positionierung

Durch die bisherigen Werbemaßnahmen ist das Unternehmen im Kerngeschäftsbereich vor allem für Reparaturverglasungen und Bilderrahmen bekannt. Die Fertigkeiten und das Angebot bei Sicherheitsglas, Sicherheitstüren, Sonderlösungen und Kunstglas sind durch die bisherigen Maßnahmen noch nicht sehr bekannt. Vielmehr hat sich beim älteren Kundenkreis die Werbeaussage:

„A Wischer, A Zischer und da is da Fischer“ eingebrannt. Durch diese Botschaft wird die Fischer GmbH. zwar mit den Attributen schnell, zuverlässig, genau, sauber und pünktlich verbunden, jedoch werden Kunst und Sonderleistungen im Angebot noch nicht so weit wahrgenommen, wie dies wünschenswert wäre.

5.1.4 Bekanntheit des Unternehmens im Kerngeschäftsraum

Dadurch, dass das Unternehmen nun schon seit über 50 Jahren besteht und konsequent im Kerngeschäftsraum auftritt, ist das Unternehmen im Bezirk Voitsberg sehr bekannt. Da immer der gleichen Slogan verwendet wurde, hat sich dieser bereits fest in den Köpfen der Kunden eingebrannt. **„A Wischer, a Zischer - und do is da Fischer“** Durch die bisherigen Werbemaßnahmen und die gleichbleibend hohe Qualität der Produkte ist das Unternehmen im Bereich der Reparaturverglasungen sehr bekannt und anerkannt.

5.1.5 Momentane Marketingaktivitäten

Durch die steigende Auslastung des Unternehmens wurden die Marketingaktivitäten in den letzten 5 Jahren kontinuierlich herabgesetzt. Das Resultat dieser Drosselung der Marketingaktivitäten mittels Werbemedien ist, dass momentan nur ein sehr geringer Aufwand betrieben wird. Der neu hinzukommende Kundenstock wird mittels mündlicher Werbung basierend auf der guten Qualität des Unternehmens gewonnen.

5.1.6 Momentan eingesetzte Werbemittel

5.1.6.1 Druckmedien

Bis 2006 wurde mittels einer Anzeige in den Regionalzeitungen Weststeirer und Wochenblatt geworben.

Dies wurde allerdings Mitte des Jahres 2006 eingestellt.

5.1.6.2 Rundfunk, Fernsehen

Es wurde ein Fernsehspot im Weststeirischen Lokal TV geschaltet. Dieser ist im zweiten Halbjahr 2008 ausgelaufen und wurde nicht verlängert.

5.1.6.3 Sponsoring

Bis auf Einzelfälle, die ihren Ursprung nicht im Firmeninteresse hatten, wurde und wird kein Sponsoring betrieben.

5.1.6.4 Messen „aktiv“ als Aussteller

Auf der jährlich stattfindenden „Leistungsschau“ in Voitsberg, die als Messe einen Querschnitt über die Betriebe und Leistungen im Bezirk Voitsberg geben soll, tritt das Unternehmen seit ca. 30 Jahren permanent auf.

Bei anderen Messen wie beispielsweise „Messe Graz“ nimmt es nicht als aktiver Aussteller teil.

5.1.6.5 Messen „passiv“ als Besucher

Um permanent einen Überblick in der Branche zu behalten, werden möglichst viele Messen besucht. Die Fachmessen für Glas und Bau in Mailand, Paris, Wien und Düsseldorf werden jährlich bzw. alle zwei Jahre besucht. Dies soll der Beobachtung, neuer Trends und Techniken und dem Kennenlernen etwaiger Partnerfirmen für zukünftige Projekte dienen.

5.1.6.6 Geschäftsfassade, Auslagen, Ausstellungsraum

Die Firma versucht, das Geschäftslokal durch eine bunte und extravagante Fassade optisch von den umliegenden Häusern abzuheben, damit sich die Fassade einprägt.

In den zwei Auslagen des Geschäftshauses wird versucht einen Überblick über die angebotenen Produkte zu bieten. Durch die dritte Auslage, welche sich abseits der Hauptstraße befindet, ist ein Arbeitsraum mit Spezialmaschinen zu sehen. Dies soll auf die angebotenen Sonderleistungen hinweisen.

Der Ausstellungsraum wurde 2007 komplett umgebaut, um den Kunden eine möglichst große Auswahl an Mustern und Glasscheiben bieten zu können. Besonderes Gewicht liegt hierbei auf die Ausstellung von kunstvoll gestalteten Glastüren für den Innenbereich.

5.1.6.7 Firmenfahrzeuge

Durch eine möglichst auffällige Gestaltung der Firmenfahrzeuge wird versucht einen ähnlichen Effekt wie bei der Fassade des Geschäftshauses zu erzielen.

5.1.6.8 Fotomappe Vorführungen

Den Kunden werden zur leichteren Auswahl von Bilderrahmen und Gläsern ein umfassendes Musterportfolio und mehrere Fotomappen angeboten. Bei Bildern, die gerahmt und mit Passepartout versehen werden, können die diversen Kombinationen direkt dem Kunden vorgeführt werden. Dies ermöglicht es dem Kunden den Rahmen und das Passepartout zu wählen, das ihm am besten gefällt.

In der Geschäftsauslage ist ein 40 Zoll Monitor montiert, auf dem eine Produktvorführung abgespielt wird. Damit soll Laufkundschaft auf die angebotenen Leistungen aufmerksam gemacht werden.

5.1.6.9 Homepage

Unter <http://members.aon.at/fischerglas/> ist die Homepage des Unternehmens online geschaltet. Diese soll die Firma in Internet repräsentieren und bisherige Arbeiten demonstrieren. Diese ist im Umfang und in der Erreichbarkeit nicht genügend gewartet und aufbereitet.

5.1.6.10 Künstlerkreise

Durch persönliche Kontakte von Wolfgang Fischer in der lokalen Mahlerszene zählen einige lokale Künstler zum Kundenkreis. Dieses Klientel wird dann Sonderrabatte gewährt, da diese als Stammkunden zu betrachten sind und eventuell neue Künstler an das Unternehmen heranzuführen.

5.1.6.11 Qualitätsbewusstsein, Kundenservice

Der momentan entscheidendste Punkt für das Marketing ist die Qualität der Arbeit und der Kundenservice. Momentan wird versucht Kunden durch Freundlichkeit, guten Service und exzellente Qualität zu halten und neu zu gewinnen. Durch Mundpropaganda möchte sich die Firma einen guten Ruf aufbauen.

5.2 Rückschlüsse aus der Analyse von ausgewählten Unternehmen

Aus vorhergehenden Analyse ausgewählter Unternehmen kann sehr eindeutig abgeleitet werden, dass eine Spezialisierung zwar sehr große Risiken in sich birgt, wenn diese jedoch genau abgewogen werden, sich für das Unternehmen auch ein immenses Marktpotential eröffnen kann. Durch einen Spezialisierung können kleine Unternehmen verhältnismäßig große Märkte abdecken und dementsprechende Gewinnmargen umsetzen. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass man sich unter Umständen dem Konkurrenzdruck zu einem gewissen Grad entziehen kann. Dieses Verfahren kann anhand der zuvor betrachteter Beispiele sehr gut beobachtet werden.

5.3 Möglichkeiten der Veränderung

5.3.1 Optimierung des bestehenden Systems

Ziel ist es die bestehende Strategie und die momentan praktizierten Geschäftsmethoden zu optimieren und weiter zu verfeinern. Es soll hierbei weder ein Wandel noch eine radikale Veränderung der Firmenphilosophie von staten gehen. Angestrebt wird, dass die vorhandenen Ressourcen des Betriebes bestmöglich genutzt werden. Unter Berücksichtigung der Auslastung bei Glasreparaturen und Neuverglasungen zielt dies auf eine stärkere Auslastung der Bereiche Kunstglas, Sicherheitsglas so wie Glasveredelung. Weiters werden die internen Abläufe, Prozesse, Margen und Arbeitspraktiken betrachtet und überprüft. Diese werden dann Aufgrund der Ergebnisse modifiziert und überarbeitet.

Hierfür ist keine grundlegende Änderung der bestehenden Strategien notwendig, da die bestehende Richtung beibehalten werden soll.

- keine tiefgreifende Änderung in der bestehenden Strategie
- Überarbeitung der Werbeaktivitäten, um vermehrt auf das bestehende Angebot aufmerksam zu machen
- Überarbeitung der Prozesse um wirtschaftlicher zu arbeiten.

5.3.2 Erweitern der aktuellen Marketingstrategie

Bei dieser Ausrichtung der Geschäftsstrategie wird angestrebt, dass die Sparte Reparatur und Neuverglasung die Grundkosten des Betriebes decken. Der Betrieb soll mit dieser Sparte alle entstehenden Fixkosten abdecken können. Mit den restlichen Ressourcen wird dann die Sparte Glasveredelung, Sicherheitsglas und Kunstglas vorangetrieben, da in diesen Sektoren zukünftig ein stärkeres Wachstumspotential vorhanden ist und ein größerer Markt wirtschaftlich bedient werden kann. Langfristig wird dann angestrebt, dass die Firma sich immer stärker auf diese drei Sektoren fokussiert und versucht damit am Markt erfolgreich aufzutreten. Dieser Ausrichtung müsste mit einer Optimierung des Systems einhergehen, da ansonsten bestehende Fehler und Schwächen ausgebaut und mitwachsen würden.

- Abdecken der Grundkosten des Betriebes durch Reparatur und Neuverglasungen.
- Stärkerer Fokus auf Sonderlösungen, Kunstglas, und Sicherheitsglas in Sonderformen.
- Trennung der Geschäftsfelder
- Differenzierung der Werbestrategien für die Geschäftsfelder
- Vertiefendes Eingehen auf Kunst und Verzierungen.
- Erschließung neuer Geschäftsfelder im Kunstsektor

5.3.3 Umstieg auf Hochqualität, Hochpreis und Kunst

Für dieses Geschäftsmodell wäre vorgesehen die Betriebsausrichtung von Grund auf zu verändern und neu zu gestalten. Das Unternehmen müsste sich komplett neu organisieren, aufstellen und einen Großteil des Wahrensortiments neu definieren. Diese Umstellung müsste mit einer Straffung und Optimierung des Betriebes Hand in

Hand gehen. Es ist angedacht, dass der Betrieb nur noch Kunst und Hochqualitätsprodukte anbietet und vertreibt. Zusätzlich müssten dann in dieser Sparte auch Nischenprodukte angeboten, erzeugt und weitervertrieben werden. Hierbei muss dann mindestens Mitteleuropa als Geschäftsraum anvisiert werden, die Zusammenarbeit mit Künstlern und Designern vertieft, so wie strategische Partnerschaften mit diversen Herstellern und Händlern aufgebaut werden.³⁰

Der Vertrieb würde abgesehen vom Stammhaus über Partnerunternehmen laufen.

- grundlegende Änderung der Firmenpolitik und des Geschäftsmodells
- Kerngeschäftsraum in Mitteleuropa
- Sonderlösungen für Kunst und Hochqualitätsprodukte
- Kooperation mit Künstlern, Designern, anderen Händlern und Herstellern

5.3.4 Umschwenken auf Massenprodukte, Kleinserien und Reparaturen

Diese Umstellung hätte ähnlich drastische Ausmaße wie der Wandel auf Hochqualitätsprodukte. Die Firmenpolitik wird vom Leitspruch „Klasse anstelle von Masse“ auf die Einstellung „Masse mit Klasse“ umgemünzt. Diese Ausrichtung zielt auf Massenware, Kleinserien und Industrieverglasungen ab. Es wird ein Netzwerk mit Niederlassungen aufgebaut. Ziel ist es bei diversen Betrieben und Wohnungsgenossenschaften als Standardlieferant Fuß zu fassen sowie bei Großprojekten Verglasungen zu installieren. Anstelle kleiner Sonderaufträge werden Großaufträge und permanenten Versorgungsarbeiten angestrebt. Hierfür müsste neben diversen Niederlassungen auch noch das Personal aufgestockt werden. Zusätzlich zu den laufenden Aufträgen könnte dann noch eine separate Fertigung für Sicherheitsglas und ein entsprechendes Lager aufgebaut werden. Ab einer gewissen Größe ist es dann auch denkbar als Großhändler bei Spezialprodukten auf dem Markt aufzutreten. Als Beispiel für dies Vorgehen kann die Firma Eckelt herangezogen werden.

30 vgl. GDI Impuls „Frühling 2007“, S.23

- grundlegende Änderung der Firmenpolitik und des Geschäftsmodells
- Kerngeschäftsraum Österreich
- Massenanbieter im Niedrig- und Mittelpreissegment
- Auftreten als Zwischenhändler
- Aufbau einer Glasfabrik

5.4 Marketingtechnische Anforderungen an jeweils neue Strategien

5.4.1 Optimierung des bestehenden Systems

5.4.1.1 Homepage

Die bisherige Homepage kann strukturell und inhaltlich die Leistungen der Fischer GmbH nicht angemessen darstellen. Auch sollte auf der Homepage mehr auf die angebotenen Leistungen eingegangen werden. Bei Umfragen unter den Kunden der Glaserei konnte festgestellt werden, dass den meisten Kunden nicht bewusst ist, welche Leistungen und Verfahren angeboten werden.

5.4.1.2 Druckmedien

Da die bestehenden Werbeaktivitäten im Kerngeschäftsraum ausgelaufen sind, sollten diese wieder aufgenommen werden. Schwerpunktmäßig sollten hier ein paar Dinge besonders betont werden.

- Der schnelle Service und die gute Beratung
- Das Vorhandensein eines Notdienstes für Schäden an Feiertagen und am Wochenende
- Hinweisen auf die Möglichkeiten, die Glas bietet
- Darstellung als flexibler und qualitativ hochwertiger Problemlöser
- Individuelle Lösung für jedes Problem.

Dem Kunden muss gezeigt werden, was mit dem Werkstoff Glas und den angebotenen Verfahren alles möglich ist.

Für Kunstglas und Glasveredelung ist es augenscheinlich nicht sinnvoll in überregionalen Medien zu werben, da die Werbekosten kaum im Verhältnis zu den zu erwartenden Mehreinnahmen stehen.

5.4.1.3 Rundfunk, Fernsehen

Weitere Radio- so wie Fernsehwerbeschaltungen sind nicht vorgesehen, da die angepeilten Zielgruppen nur sehr schwierig über diese Medien zu erreichen sind.

5.4.1.4 Sponsoring

Sponsoring für die Bereiche Sport und Freizeit sind ähnlich wie Werbeschaltungen im Rundfunk bzw. im Fernsehen nicht angedacht, da die anvisierten Zielgruppen hiermit nur sehr schwer bis kaum erreichbar sind.

Sponsoring in der Baubranche ist vorstellbar, jedoch erscheinen hier Nachlässe beim Preis sinnvoller.

5.4.1.5 Messen „aktiv“ als Aussteller

Bei lokalen Messen wie beispielsweise die „Leistungsschau Voitsberg“ ist ein Auftreten auf jeden Fall sinnvoll und erstrebenswert. Bei Fachmessen im erweiterten Marktgebiet wie der „Häuselbauermesse in Graz“ ist ein Auftreten sinnvoll, sollte sich jedoch nicht auf Neu- und Reparaturverglasungen beziehen. Hier ist ein Auftreten mit den Geschäftsfeldern Kunst und Glasveredelung anzustreben.

5.4.1.6 Messen „passiv“ als Besucher

Ein Besuche von möglichst vielen Messen ist grundsätzlich anzustreben, jedoch nicht unabdingbar. Bei solchen Besuchen könnten zwar Vergleiche mit dem Wettbewerb angestellt werden und Trends beobachtet werden, jedoch sind diese nicht zwingend gefordert.

5.4.1.7 Strategische Partnerschaften mit anderen Unternehmen

Dies ist einer der wichtigsten Punkt bei der Optimierung der bestehenden Strategie. Kontakte bzw. die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen müssen weiter gefordert und erweitert werden. Durch intensive Zusammenarbeit können beide Seiten davon profitieren und sich weiterentwickeln.

5.4.1.8 Fotomappe, Vorführungen, Ausstellung im Geschäftsraum

Wie zuvor festgestellt, wissen ein Großteil der Kunden nicht um alle angebotenen Dienstleistungen des Unternehmens. Durch dieser Mangel an Information und das Informationsdefizit über den Werkstoff Glas können die Kunden kaum abschätzen, was überhaupt alles möglich ist. Dies kann durch eine umfangreiche Vorführung bzw. einer umfassenden Fotomappe ausgeglichen werden. Diese Dinge sollten zusätzlich auf der Homepage ersichtlich sein. Dadurch können sich die Kunden die etwaigen Möglichkeiten besser vorstellen und nehmen das Angebot eher an. Außerdem kann dies auch durch einen entsprechenden Ausstellungsraum erzielt werden. Dem Kunden muss präsentiert werden, wie breit die Möglichkeiten gefächert sind.

5.4.1.9 Künstlerkreise

Die Kontakte und Aktivitäten in den lokalen Künstlerkreisen sollten auf jeden Fall weiter verfolgt werden. Hier ist eventuell über ein Sponsoring nachzudenken, da sich durch diese Beziehungen immer wieder Aufträge ergeben. Des Weiteren besteht die Möglichkeit bei Ausstellungen dieser Künstler Rahmendesing und etwaige Sonderlösungen zu präsentieren.

5.4.1.10 Qualitätsbewusstsein, Kundenservice

Der wichtigste Punkt ist es, das hohe Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter und den hervorragenden Kundenservice des Unternehmens weiter zu halten und wenn möglich diesen noch zu erhöhen. Dies sind zwei entscheidende Faktoren, wenn man anstrebt Kunden zu Stammkunden zu machen. Dieser Faktor ist dann ein direkter Vorteil gegenüber des Mitbewerbs.

5.4.2 Erweitern der aktuellen Marketingstrategie

Hierbei bietet es sich an die Bereiche Reparaturverglasung bzw. Neuverglasung und die Glasveredelung bzw. Kunstglas und Sicherheitsglas werbetechnisch zu trennen. Es ist kaum rentabel den Kerngeschäftsraum weiter auszudehnen, ohne eine weitere Niederlassung zu gründen.

5.4.2.1 Homepage

Die bisherige Homepage kann strukturell und inhaltlich die Leistungen der Fischer GmbH nicht angemessen darstellen. Auch sollte in der Homepage mehr auf die angebotenen Leistungen eingegangen werden. Bei Umfragen unter den Kunden der Glaserei konnte festgestellt werden, dass den meisten Kunden nicht bewusst ist, welche Leistungen und Verfahren vergleichbar sind. Hier ist es umso wichtiger, dass eine möglichst breite Auswahl an Beispielen präsentiert wird. Denn wenn potentielle

Kunden einen größeren Anfahrtsweg auf sich nehmen, um sich direkt im Geschäft beraten zu lassen, dann müssen ihnen vorweg möglichst viele Informationen zur Verfügung gestellt werden.

5.4.2.2 Druckmedien

Die im Kapitel 5.4.1.2 beschriebene Strategie hat für diese Strategie auch ihre Gültigkeit. Zusätzlich sollten jedoch die Bereiche Kunstglas, Glasveredelung und Sondergläser weiterreichend beworben werden. Während der Aufwand für die ersten Jahre kaum in Relation zum Erfolg steht, müssen die potentiellen Kunden auf das Unternehmen Fischer GmbH erst hingewiesen werden. Hierfür bieten sich Anzeigen in Hausbaummagazinen und Fachliteratur an.

5.4.2.3 Rundfunk, Fernsehen

Bei dieser Strategie gelten dieselben Grundlagen wie im Kapitel 5.4.1.3.

5.4.2.4 Sponsoring

Auch hier gelten dieselben Grundlagen wie im Kapitel 5.4.1.4. Ab einer gewissen Betriebsgröße ist dann ein Auftritt als Sponsor bei Massenveranstaltungen durchaus möglich.

5.4.2.5 Messen „aktiv“ als Aussteller

Bei einer Vertiefung der Ausrichtung auf die oben genannten Geschäftsfelder sind Messeauftritte im erweiterten Verkaufsraum unabdingbar. Hierbei sollte das Bemühen über Fachmessen hinweg gehen. Bei größeren Messen sollte unbedingt ein Messestand aufgebaut werden, da die Kunden erst auf die Möglichkeiten, welche Glas bietet, hingewiesen werden müssen. Zusätzlich sollten auch noch Hausmessen

abgehalten werden, um kostengünstig Ausstellungen und Präsentationen abhalten zu können.

5.4.2.6 Messen „passiv“ als Besucher

Besuche auf allen Fachmessen für Glas sind empfehlenswert. Bei einer Vertiefung im Bereich der Kunst sollten jedoch auch Kunst und Designmessen besucht werden. Hier gilt es wiederum Trends und Möglichkeiten frühzeitig zu erkennen und zu nutzen.

5.4.2.7 Hausmesse

Bei einer Spezialisierung entsprechend dieser Strategie sollte eine Hausmesse mindestens alle 2 Jahre abgehalten werden. So können etwaige Neuerungen und Verfahren Partnerbetrieben und interessierten Kunden vorgeführt werden. Diese dient wiederum der Verbreitung der angebotenen Prozesse und Verfahren. Letztlich wird unter anderem die Beziehung zu den Lieferanten und den Partnerunternehmen verbessert. Durch gezielte Vermarktung der Hausmesse können auch potentiellen Neukunden intensiv beworben werden.

5.4.2.8 Strategische Partnerschaften mit anderen Unternehmen

Wie im Kapitel 2.4.2.7 beschreiben spielen Partnerunternehmen eine große Rolle. Sie erleichtern diverse Aufträge und bieten diverse Vorteile. Dementsprechend sind Kontakte zu pflegen und zu knüpfen. Hierbei dürfen allerdings die Risiken, die solche Bindungen haben, nie übersehen werden.

5.4.2.9 Fotomappe, Vorführungen, Ausstellung im Geschäftsraum, Katalog

Dadurch, dass bei dieser Strategie ein Großteil der Kunden für die Kunst und Sondergläser nicht direkt aus dem Kerngeschäftsraum kommen und daher kaum in das Geschäft kommen, werden diese Dinge zwar benötigt, jedoch sollten Bilder, Möglichkeiten und Varianten vor allem auf der Homepage dargeboten werden. Die Möglichkeit einen Katalog aufzulegen, um diverse Muster vorzuführen, sollte auch wahrgenommen werden.

5.4.1.10 Künstlerkreise

Da sich das Unternehmen hier vertiefend mit Glaskunst und Glasveredelung beschäftigt, reichen die im Kapitel 5.4.1.9 beschriebenen Bindungen und Kontakte zu lokalen und überregionalen Künstlern nicht mehr aus. Durch die intensivere Bearbeitung von Kunstgläsern ist es notwendig auf Vertragsbasis Designer und Künstler an das Unternehmen zu binden, die beispielsweise für Kundenaufträge und Kleinserien das Design entwickeln und entwerfen.

5.4.1.11 Qualitätsbewusstsein, Kundenservice

Selbstredend spielt der Kundenservice eine entscheidende Rolle bei allen Anbietern von Dienstleistungen, jedoch bei Veredelung und Kunst muss dieser Service hervorstechen, da diese Produkte und Dienstleistungen Luxusgüter darstellen. Dementsprechend muss das Unternehmen kompetent auftreten, flexibel auf Kundenwünsche reagieren und Probleme bestmöglich für den Kunden lösen.

5.4.3 Umstieg auf Hochqualität, Hochpreis und Kunst

5.4.3.1 Homepage

Bei einer Strategie wie dieser müsste die Homepage dem Produktsortiment entsprechend angepasst werden. Da der Kundenkreis für solche Produkte relativ dünn ist, müssten die Waren über einen Onlineshop beziehbar und zu mindest europaweit versandfähig sein.

Daraus resultiert, dass die Homepage in mehreren Sprachen online sein müsste.

Das Design der Homepage müsste sich über das gesamte Unternehmen als einheitliche Linie fortsetzen.

5.4.3.2 Druckmedien

Werbemaßnahmen sind zweifelsfrei bei dieser Unternehmensstrategie notwendig.

Die bereits praktizierten Massenwerbung in lokalen Zeitschriften und in diversen Tageszeitung ist hierfür jedoch keine Option. Etwaige Werbeanzeigen müssen in Fachmagazinen, Bau und Designratgeber, Kunstzeitschriften sowie in Luxusgüterzeitschriften vertreten sein. Ziel muss es sein, die angepeilte Zielgruppe weitestgehend auf die angebotenen Produkte aufmerksam machen.

5.4.3.3 Rundfunk, Fernsehen

Werbemaßnahmen in Radio und TV spielen bei diesem Kundenkreis nur eine geringe Rolle, da die Käuferschicht national zu dünn besetzt ist und dadurch das Verhältnis Aufwand zu Nutzen nicht vertretbar ist.

5.4.3.4 Sponsoring

Bei dieser Unternehmensausrichtung ist Sponsoring unbedingt erforderlich. Durch eine enge Zusammenarbeit und Unterstützung von Künstlern aus dem Gebiet Glas und Glasveredelung und der Unterstützung derer Ausstellungen, kann sich das Unternehmen in Kunstkreisen positionieren. Diese Positionierung und die Schaffung eines bekannten Namen ist unbedingt erforderlich, um überregional verkaufen zu können.

5.4.3.5 Messen „aktiv“ als Aussteller, Ausstellungen, Galeriebetrieb

Die Strategie als Messeaussteller muss hier gegenüber der zuvor betrachteten Strategien grundlegend differenziert aufgezogen werden. Hierbei genügt es nicht lediglich auf Luxusmessen und Hausbaumessen auszustellen. Es ist erforderlich diverse Ausstellungen der Kunstexponate sowie kleinere Ausstellungen in diversen Galerien mit Hausmessen zu organisieren.

5.4.3.6 Messen „passiv“ als Besucher

Die Besuche von Messen und Ausstellungen müssen natürlich auch regelmäßig erfolgen. Ähnlich wie als Aussteller, müssen Messen, Ausstellungen und Galerien regelmäßig besucht werden. Hierbei ist es wie bei allen anderen Ausstellungen auch möglich Trends und Entwicklungen des Marktes frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren.

5.4.3.7 Fotomappe, Vorführungen, Katalog

Wer einen exklusiven Kundenkreis bedienen muss, muss auch entsprechendes Anschauungsmaterial bereitstellen können. Dies müsste in Form eines Kataloges aufgelegt werden. Diverse Produkt- und Präsentationsflyer sollten auch bereitstehen, um Kunden bestmöglich über das Angebot zu informieren.

5.4.3.8 Strategische Partnerschaften

Da die künstlerischen Fähigkeiten der Belegschaft eher begrenzt sind und eine gewisse Produktvielfalt dargeboten werden muss, ist ein solches Geschäftsmodell ohne Partnerunternehmen und Partnerschaften zu Künstlern und Designern schlicht nicht möglich.

Auf dem Kunstsektor können Produkte zwar als Serie gefertigt werden, diese sollten in gewissen Abständen jedoch variiert bzw. überarbeitet werden.

Dadurch ist ein solches Modell ohne ständige Mitarbeit von kreativen Köpfen nicht durchführbar. Zusätzlich muss versucht werden Vertretungen für bestehende Luxusgüter, die sich in die Produktpalette eingliedern lassen, zu erlangen.

5.4.3.9 Verkaufsräume Galerie

Für ein solches Klientel müssen die Verkaufsräume dem Produktsortiment entsprechen. Dadurch wird es zwingend erforderlich die Verkaufsräume im Stil einer Galerie zu gestalten.

Das Produktsortiment wird vom Unternehmen dann als Kunst und nicht als veredeltes Glas definiert. Und der Verkauf von Kunst benötigt eine entsprechende Präsentation.

Um internationale Kunden ansprechen zu können, müssten dann zusätzlich Galerien in größeren Städten eröffnet werden.

5.4.3.10 Künstlerkreise

Die Beziehung zu Künstlern und Designern ist bei dieser Firmenstrategie das Schlüsselement. Da diese die Produkte designen und definieren müssen, benötigt es Partnerschaften und Zusammenarbeiten mit diversen Künstlern.

5.4.3.11 Qualitätsbewusstsein, Kundenservice

Qualitätsbewusstsein lässt sich bei Kunstgegenständen sehr schwer definieren, dadurch kann dieser Punkt hier in den Kundenservice eingebunden werden. Ziel muss es sein den Kunden zufrieden zu stellen. Gerade in solch einem Sektor, bei dem Kunden für Kunst bezahlen, spielt der Preis meist nur eine untergeordnete Rolle. Dadurch gewinnt der Kundenservice umso mehr an Bedeutung.

5.4.4 Umschwenken auf Massenprodukte, Kleinserien und Reparaturen

5.4.4.1 Homepage

Bei dieser Variante kann die Homepage verhältnismäßig zu den anderen Strategien kürzer und nüchterner gehalten werden. Diese sollte lediglich einen Überblick über die Leistungen und das Angebot der Firma wiedergeben.

5.4.4.2 Druckmedien

Da darauf angezielt wird sich hauptsächlich auf Reparatur und Neuverglasungen zu fokussieren und in diesem Sektor der Wettbewerb sehr stark ist, erscheint eine Massenwerbung sinnvoll. Da angestrebt wird, möglichst viele Aufträge zu bearbeiten, sind Anzeigen in Tageszeitungen so wie Postwurfsendungen durchweg sinnvolle Werbeaktivitäten.

5.4.4.3 Sponsoring

Nachdem angepeilt wird sehr viele Aufträge zu bearbeiten, ist ein öffentlich wirkendes Sponsoring sinnvoll. Der Firmenname sollte bei der breiten Masse bekannt werden.

5.4.4.4 Messen als aktiver Aussteller

Als Aussteller auf Messen aufzutreten ist grundsätzlich möglich, jedoch nicht zwingend gefordert, da diese Aufgabe der Außendienst übernehmen wird.

5.4.4.5 Messen „passiv“ als Besucher

Fachmessen sollten natürlich besucht werden, um die Markt und Technologieentwicklung ständig überblicken zu können. Außerdem werden so die Beziehung zu Partner und Lieferanten verbessert werden. Auch ist eine Analyse des Mitbewerbs bei solchen Anlässen möglich.

5.4.4.6 Fotomappe, Vorführungen, Katalog

Im Vergleich zu den anderen Strategien können diese Punkte bei dieser Strategie weniger konsequent bearbeitet werden als bei den zuvor behandelten. Da das Kerngeschäft sich auf Neu und Reparaturverglasungen bezieht, werden die meisten Aufträge ohne größeres vorhergehendes Auswahlverfahren von statten gehen. Ein Katalog mit Preisen und definierten Arbeitssätzen sollte auch erstellt werden, um Kunden über zu erwartende Kosten vorweg informieren zu können.

5.4.4.7 Strategische Partnerschaften, Serviceverträge

Partnerschaften bilden bei allen Strategien eine wichtige Basis. Hierbei sollten sich die Partnerschaften einerseits auf den Bausektor richten, um über Partnerunternehmen Fixaufträge zu erhalten. Andererseits sollten auch Serviceverträge mit größeren Kunden wie Wohnbaugenossenschaften angestrebt werden, um über diese Schiene permanent Aufträge zu erhalten.

5.4.4.8 Verkaufsräume

Die Verkaufsräume müssen weniger aufwändig sein als bei anderen Strategien. Zusätzlich müssen jedoch Vertreter sich um Großkunden bemühen. Eine Trennung von Fertigung und Verkaufsräumen ist durchwegs sinnvoll.

5.4.4.9 Künstlerkreise

Da hierbei keinerlei Aktivitäten auf diesem Sektor angedacht werden, sind für das Geschäft keine Kontakte und Beziehungen zu Künstlern erforderlich.

5.4.4.10 Qualitätsbewusstsein, Kundenservice

Ein kompetenter und gut organisierter Kundenservice ist natürlich immer essentiell. Da es bei dieser Strategie jedoch um den Absatz in größeren Massen handelt, ist hier der Preis meist der ausschlaggebende Faktor. Die Qualität muss dem Preis natürlich entsprechen.

6 Wirtschaftliche Betrachtung einer Änderung von Marketing und Firmenstrategie

Kostenschätzung

Um die Umstellung der Unternehmensstrategie vorweg beurteilen zu können, ist eine Grobplanung der zu erwartenden Kosten und Gewinne unerlässlich. Damit sollen der Firmenleitung Zahlen vorgelegt werden. Dies dient dazu Transparenz und Übersicht für alle angedachten Varianten bereitzustellen, um so die Entscheidungsfindung zu erleichtern. Die angeführten Werte basieren auf Erfahrungswerten und Markschätzungen der Fischer GmbH. Zusätzlich wurde hierfür Daten und Prognosen von Statistik Austria, der Wirtschaftskammer Österreich, Fachverband der Glasereien, deutsche Glasvereinigung und Wirtschaftsmedien aus Österreich verwendet.

6.1 Betrachtung der Wirtschaftlichen Entwicklung basierend auf der aktuellen Marketingstrategie

Bei der Betrachtung der momentanen Lage und der Prognose des Wachstums muss berücksichtigt werden, dass aufgrund der momentanen Firmenaufstellung, die Obergrenze des möglichen Wachstums fast erreicht ist. Diese ist durch die Firmengröße, die maximale Betriebsausdehnung sowie den bearbeiteten Geschäftsraum vorgegeben. Deutlich über die momentane Betriebsgröße hinweg könnte das Unternehmen ohne einen weiteren Standort oder eine größere Investition nicht wachsen. Prognostiziert ist dieser Punkt mit einer weiteren Steigerung des Umsatzes von 20% bis 30%. Darüber hinaus ist kein Betriebswachstum ohne Investition möglich.

6.2 Umsatzzahlen Fischer GmbH und Schätzung der Entwicklung

	Umsatz [€]	Gewinn [€]
2009	400.000,00	25.000,00
2010	500.000,00	35.000,00
2015	500.000,00	25.000,00

Tabelle 7 Umsatz/ Gewinn Fischer GmbH (Quelle: Schätzung Fischer GmbH)

6.3 Optimierung des bestehenden Systems

Bei einer Optimierung der bisherigen Strategie fallen erwartungsgemäß die geringsten Kosten an, da keine grundlegenden Änderungen in der Firmenaufstellung und Firmenorganisation gemacht werden müssen. Die Optimierung stellt den Grundstock für alle weiteren Aktivitäten dar und wird bei den anderen Optionen in gleicher oder veränderter Form durchgeführt.

6.3.1 Grobgliederung der zu erwartende Kosten bei einer Optimierung des bestehenden Systems

Position	Häufigkeit	Kosten	Zusatzbemerkung
		[€]	
Grafiker und Designer	einmalig	1.000,00	Firmenlogo, Firmendesign
Rundfunk und Medien	monatlich	500,00	
Zeitungsanzeigen	6 mal jährlich	300,00	Postwurfsendungen
Anschauungsmaterial	einmalig	5.000,00	Präsentationsmappe und Fotoalbum zur Produktpräsentation
Homepage	einmalig	1.500,00	Erstellung und Überarbeitung
Homepage	monatlich	50,00	Wartung und Providergebühren
Messebesuch als Aussteller	jährlich	2.000,00	Aussteller auf der lokalen Leistungsschau im Bezirk
Änderungen im Verkaufsraum	einmalig	10.000,00	Umgestaltung (Sanierung, Einrichtung, Ausstattung)
Sponsoring	jährlich	2.000,00	Sport, Kultur Künstler
Externe Beratungen	einmalig	7.000,00	Beratungsfirma zur Analyse der Geschäftsprozesse
EDV Systeme	einmalig	6.000,00	Update und Umstellung in der EDV

Tabelle 8 Kostenschätzung Optimierung (Quelle: Sturmman)

6.3.2 Wirtschaftliche Auswirkungen einer Optimierung auf das Unternehmen

Unter Berücksichtigung aller Parameter kann nach einer Optimierung davon ausgegangen werden, dass in fünf Jahren der Umsatz weiterhin um die 500.000,00€ betragen wird.

Der gleichbleibende Umsatz ist durch die Ausreizung der Firma in den bestehenden Strukturen zu verstehen. Es sollte durch diese Maßnahme jedoch möglich sein den Gewinn auf 35.000,00 - 40.000,00€ zu steigern.

6.4 Erweitern der aktuellen Marketingstrategie

Bei einer Erweiterung der Marketingstrategie entstehen zusätzlich Kosten, da bereits eine Trennung der Bereiche Reparatur und Neuverglasungen gegenüber der Sparten Kunstglas und Glasveredelung eingeführt wird. Nach einer Optimierung bzw. Teilloptimierung des bestehenden Systems wird die bisherige Werbestrategie überarbeitet und für den neuen Zweig „Kunstglas und Glasveredelung“ neues Werbematerial erstellt.

6.3.1 Grobgliederung der zu erwartende Kosten bei einer Erweiterung des bestehenden Systems

Diese Kosten entstehend zusätzlich nach der Optimierung.

Position	Häufigkeit	Kosten	Zusatzbemerkung
		[€]	
Zeitungsanzeigen	6 mal jährlich	500,00	Postwurfsendungen
Anschauungsmaterial	einmalig	5.000,00	Präsentationsmappe und Fotoalbum
Messebesuch als Aussteller	jährlich	15.000,00	Aussteller auf der Lokalen Leistungsschau im Bezirk
Messebesuch als Aussteller	jährlich	7.000,00	Aussteller auf Bau und Möbelmessen z.B.: „Häuselbauermesse“ in Graz
Messebesuch	jährlich	700,00	Besuch von Fachmessen
Änderungen im	einmalig	20.000,00	Umgestaltung und Auftrennen
Sponsoring	jährlich	2.500,00	Sport, Kultur Künstler
Partnerschaften	jährlich	1.000,00	Aufwendungen für Partnerunternehmen
			Geschäftsprozesse

Vertriebskosten	jährlich	100.000,00	Zusatzkosten für Vertriebsaktivitäten
Werbekosten	einmalig	15.000,00	Zusatzkosten für verstärkte Werbung im ersten Jahr
Investitionen in die Infrastruktur	innen 5 Jahren	50.000 bis 100.000,00	Erweiterung der Firmenstruktur

Tabelle 9 Kostenschätzung Erweiterung (Quelle: Sturmman)

6.3.2 Wirtschaftliche Auswirkungen auf das Unternehmen bedingt durch eine Erweiterung der Marketingstrategie

Durch die Vergrößerung des Geschäftsraumes sollte es möglich sein den Umsatz in einem Zeitrahmen von fünf Jahren auf eine Million Euro zu steigern. Bei einem Umsatz von einer Million Euro sollte dann ein jährlicher Gewinn von ca 80.000,00 € vom Unternehmen erwirtschaftet werden.

6.4 Umstieg auf Hochqualität, Hochpreis und Kunst

Hierbei muss die gesamte „Company identity“ neu gestaltet werden. Das bestehende System wird in seiner Form auslaufen und fließend durch ein neues ersetzt.

Das Unternehmen muss sich für diese Umstellung zuvor optimieren. Mit diesen Informationen entwickelt sich die Firma dann weiter zur gewünschten Struktur.

6.4.1 Grobgliederung der zu erwartende Kosten bei einer Umstellung des bestehenden Systems auf Hochpreis, Kunst und Hochqualität

Position	Häufigkeit	Kosten	Zusatzbemerkung
Optimierung des Systems		[€]	
Änderungen im Verkaufsraum	einmalig	5.000,00	Umgestaltung im Stammhaus
Externe Beratungen	einmalig	10.000,00	Beratungsfirma zur Analyse der Geschäftsprozesse
EDV Systeme	einmalig	6.000,00	Update und Umstellung in der EDV

Tabelle 10 Kostenschätzung Hochqualität vorhergehende Optimierung (Quelle: Sturmman)

Position	Häufigkeit	Kosten	Zusatzbemerkung
		[€]	
Grafiker und Designer	monatlich	2.200,00	Design und Grafik
			eigener Mitarbeiter
Zeitungsanzeigen	monatlich	2.000,00	Printmedien
Anschauungsmaterial	monatlich	700,00	Ausstellungsstücke
Übersetzungen (pro Sprache)	einmalig	2.000,00	Werbematerial, Homepage
Homepage	einmalig	3.500,00	Erstellung, Überarbeitung
Homepage	einmalig	1.000,00	Onlineshop
Homepage	monatlich	200,00	Wartung, Aktualisierung
Aussteller auf Messen und Ausstellungen	jährlich	20.000,00	Luxus-, Möbel-, Desingermessen
			Hausausstellungen in den Geschäften
Hausmessen	jährlich	5.000,00	
Personalkosten Vertrieb	jährlich	100.000,00	Vertriebskosten AUT und DE
Filialgründung	jährlich	50.000,00	Kosten pro Filiale
Sponsoring	jährlich	5.000,00	Sport, Kultur
Künstler	jährlich	3.000,00	Unterstützung von Künstlern

Partnerschaften	jährlich	15.000,00	Aufwendungen für Partnerunternehmen
Werbekosten	einmalig	20.000,00	Zusatzkosten für verstärkte Werbung im ersten Jahr
Investitionen in die Firmeninfrastruktur	innen 5 Jahren	200.000,00 bis 300.000,00	Investition in Ausrüstung und Infrastruktur

Tabelle 11 Kostenschätzung Hochqualität (Quelle: Sturmman)

6.4.2 Wirtschaftliche Auswirkungen auf das Unternehmen bedingt durch eine Umstellung auf Hochpreis, Kunst und Hochqualität

Bei dieser Strategie ist binnen fünf Jahren auch ein Umsatz von rund einer Million Euro vorstellbar. Jedoch kann aufgrund der hohen Margen bei Kunst dann von einem jährlichen Gewinn von rund 200.000,00 € ausgegangen werden. Zu beachten ist jedoch der größere Kapitalbedarf, der zuvor aufgewandt werden muss.

6.5 Umschwenken auf Massenprodukte, Kleinserien und Reparaturen

6.5.1 Grobgliederung der zu erwartende Kosten bei einer Umstellung des bestehenden Systems auf Massenproduktion, Kleinserien und Reparaturen

Position	Häufigkeit	Kosten	Zusatzbemerkung
		[€]	
Grafiker und Designer	einmalig	1.000,00	Firmenlogo, Firmendesign
Anschauungsmaterial	einmalig	1.000,00	Präsentationsmappe und Fotoalbum zur Produktpräsentation
Homepage	einmalig	1.500,00	Erstellung und Überarbeitung

Homepage	monatlich	50,00	Wartung und Providergebühren
Änderungen im Stammhaus	einmalig	10.000,00	Umgestaltung (Sanierung, Einrichtung, Ausstattung)
Externe Beratungen	einmalig	7.000,00	Beratungsfirma zur Analyse der Geschäftsprozesse
EDV Systeme	einmalig	6.000,00	Update und Umstellung in der EDV

Tabelle 12 Kostenschätzung Massenprodukte vorhergehende Optimierung (Quelle: Sturmman)

Position	Häufigkeit	Kosten [€]	Zusatzbemerkung
Zeitungsanzeigen	monatlich	1.000,00	
Postwurfsendungen	alle 3 Monate	300,00	
Aussteller auf Messen und Ausstellungen	jährlich	3.500,00	
Änderungen im Verkaufsraum	einmalig	1.000,00	
Personalkosten	monatlich	6.000,00	Kosten pro Niederlassung
Einrichtung	einmalig	15.000,00	Kosten pro Niederlassung
Ausstellungsstücke	einmalig	1.000,00	Kosten pro Niederlassung
Miete (200 bis 5000 €) Mittelwert	monatlich	3.500,00	Kosten pro Niederlassung
Sponsoring	jährlich	5.000,00	Sport, Kultur
Partnerschaften	jährlich	4.500,00	Partnerunternehmen und strategische Partnerschaften
Vertrieb	jährlich	70.000,00	Zusatzkosten für einen Außendienstmitarbeiter
Vertrieb Innendienst	jährlich	35.000,00	Innendienst für den Vertrieb
Ausrüstung, Infrastruktur	binnen 5 Jahren	400.000,00 bis 500.000,00	Zusatzinvestitionen zum Aufbau der Firmenstruktur

Tabelle 13 Kostenschätzung Massenprodukte (Quelle: Sturmman)

6.5.2 Wirtschaftliche Auswirkungen auf das Unternehmen bedingt durch eine Umstellung auf Massenproduktion, Kleinserien und Reparaturen

Vergleichend mit den anderen lässt sich eine Prognose bei diesem Geschäftsmodell nur schwer abgeben, da solch eine Firmenausrichtung im Aufbau sehr kapitalintensiv ist und der Druck des Mitbewerbs sehr stark ist. Bei einer Entwicklung wie reell anhand der Marktprognosen vorhergesagt wird und der verstärkten Verwendung von Glas in der Architektur, müsste der Betrieb in fünf Jahren einen Umsatz von vier bis fünf Millionen Euro erwirtschaften. Bei solch einem Umsatz kann dann mit 300.000,00 bis 400.000,00€ Gewinn gerechnet werden.

6.6 Voraussetzungen und Dauer einer Umstellung

6.6.1 Optimierung des bestehenden Systems

Eine Optimierung des Systems ohne tiefgreifende Einschnitte in die Geschäftsprozesse sollte ohne größeren Zeitaufwand realisierbar sein. Im Falle einer generellen Überarbeitung der Prozesse, müsste ein Zeitraum von bis zu zwei Jahren veranschlagt werden.

6.6.2 Erweiterung der aktuellen Marketingstrategie

Da bei einer Erweiterung vorweg das bestehende System optimiert werden muss und danach erst die Erweiterung in Angriff genommen werden kann, benötigt solch eine Umstellung um die fünf Jahre.

6.6.3 Umstieg auf Hochqualität, Hochpreis und Kunst

Hier muss vor der Umstellung wiederum die Anlaufzeit für eine Optimierung berücksichtigt werden. Danach können etwa fünf Jahre veranschlagt werden, da die Produkte erst publik gemacht und ein Netz aus Vertriebspartner aufgebaut werden muss. Durch die hierbei anfallenden Kosten könnte diese Umstellung nur schleifend zum bisherigen Bereich von staten gehen.

Bei Parallelbetrieb von Glaserei und Kunstglas wären positive Betriebsergebnisse der Kunstglassparten nach drei bis fünf Jahren denkbar.

Bei einer weniger vehement vorangetriebenen Umstellung, könnten erste wirtschaftliche Erfolge schon im zweiten oder dritten Geschäftsjahr eintreten. Diese Strategie hätte jedoch eine verlängerte Übergangszeit zur Folge.

6.6.4 Umschwenken auf Massenprodukte, Kleinserien und Reparaturen

Hier gelten ähnliche Voraussetzungen wie bei der Umstellung auf Kunst und Hochqualitätsprodukte. Eine Umstellung kann hier auch nur über einen längeren Zeitraum erfolgen. Die Umstelldauer kann bei dieser Variante jedoch nicht genau prognostiziert werden, da dies stark von Partnern, die Serviceverträge und dergleichen abschließen, abhängig ist.

6.7 Ausstiegsmöglichkeiten „Backup Szenarien“

Für die Strategie Optimierung bzw. Erweiterung der aktuellen Strategie werden keine größeren Ausstiegsmöglichkeiten benötigt. Die Investitionen sind überschaubar und können im Falle des Scheiterns vom Unternehmen verkraftet werden.

Bei den anderen beiden Strategien besteht für den Fall des Scheiterns eine erhebliche Gefahr für das Fortbestehen des Betriebes.

Eine Möglichkeit hierbei wäre, die Umstellung so schleichend zu gestalten, dass der Glasereibetrieb im Hintergrund eventuelle Verluste ausgleichen könnte oder aber die Umstellung rasch durchzuführen und den Verlust des Unternehmens bei Misserfolg in Kauf nehmen.

Bei der Variante 4 wäre es auch denkbar alle Niederlassungen als selbstständige Tochterunternehmen zu gründen, um damit das Risiko für das Kernunternehmen zu minimieren.

6.8 Kontrolle und Rückschlüsse

Nachdem eine Marketing und Unternehmensstrategie ausgewählt wurde, muss diese vom gesamten Unternehmen gelebt und betrieben werden. Zusätzlich muss die gewählte Strategie permanent überprüft und gegebenenfalls nachgebessert werden, um etwaige Fehler in der Planung oder im Konzept frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren.

7 Zusammenfassung und Beurteilung

7.1 Betrachtung der Vor- und Nachteile der jeweiligen Strategien

7.1.1 Optimierung des bestehenden Systems

Pro:

- preisgünstig
- schnell umsetzbar
- geringster Aufwand
- keine Änderung an der betrieblichen Struktur
- kein Einstieg auf neue Marktgebiete notwendig
- geringes Risiko für das Unternehmen

Kontra:

- weiter bestehende und noch intensivere Bindung an das Kernmarktgebiet
- begrenzte Wachstumschancen
- geringe Expansionsmöglichkeiten
- geringe Nachfrage von Sonderverfahren und Sonderlösungen

Resümee:

Wenngleich es die einfachste, schnellste und preisgünstigste Möglichkeit darstellt, so bietet diese Variante auch die geringsten Wachstums- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

7.1.2 Erweiterung der aktuellen Marketingstrategie

Pro:

- Vergrößerung des Marktgebietes
- teilweise Trennung der Bereiche „Neu und Reparaturverglasungen“ sowie „Kunstglas und Glasveredelung“
- Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Möglichkeit, den Bereich „Kunstglas und Glasveredelung“ separat zu behandeln

Kontra:

- höhere Transport und Wegkosten durch ein größeres Marktgebiet
- Sonderkosten für die neue Marketinglinie und die Änderungen in der betrieblichen Organisation

Resümee:

Bei dieser Strategie werden die grundlegenden Beschäftigungsfelder, die dem Betrieb bis heute zu dem gemacht haben, was er ist, beibehalten. Es werden lediglich die neuen Fähigkeiten und Möglichkeiten stärker gefördert.

7.1.3 Umstieg auf Hochqualität, Hochpreis und Kunst

Pro:

- riesiges Marktgebiet
- extrem hohe Aufschläge beim Verkauf
- Luxusgüter und Prestigegüter

Kontra:

- extrem aufwändiger und kostspieliger Markteintritt
- komplette Neugestaltung und Neuorientierung des Betriebes
- Herstellung ohne Zusammenarbeit mit Künstlern kaum möglich
- sehr lange Anlaufzeit bei Markteintritt

Resümee:

Sollte der Markteintritt geschafft werden, können bei diesem Markt extreme Margen und Gewinne erzielt werden. Jedoch ist bei solch einer Unternehmensausrichtung zu bedenken, dass permanent mit Künstlern und Designern zusammengearbeitet wird. Dies erzeugt ein zusätzliches Abhängigkeitsverhältnis.

7.1.4 Umschwenken auf Massenprodukte, Kleinserien und Reparaturen

Pro:

- große Auftragsvolumen und Stückzahlen
- eventuelles Auftreten als Großhändler
- viele Niederlassungen und Mitarbeiter
- große Umsätze

Kontra:

- geringe Gewinnmargen
- großer Wettbewerb
- kein direkter Zugang zum Rohstoff, da die Erzeuger gleichzeitig als Großhändler präsent sind.
- teurerer Firmenapparat notwendig

Resümee:

Unter Berücksichtigung der Analysen und Erkenntnisse aus Kapitel 4 erscheint eine Umstrukturierung auf einen Industriebetrieb wenig sinnvoll. Allerdings könnte mit großen Umsätzen und dementsprechenden Gewinnen gerechnet werden.

7.2 Erkenntnisse aus dieser Analyse

Unter Berücksichtigung aller auf den Betrieb einwirkenden Faktoren, der aktuellen Situation auf dem Glasmarkt und am momentanen Kerngeschäftsraum, können aus Sicht dieser Arbeit folgende Rückschlüsse gezogen werden.

Eine Erweiterung der aktuellen Marketing- und Firmenstrategie ist auf Basis der vorliegenden Analyse durchaus anzuraten. Dieser müsste eine Optimierung vorweg gehen.

Ein Umschwenken auf Kunst und Glasveredelung hätte die größten Umsatz und Gewinnerwartungen zur Folge, jedoch ist der Einstieg in diesen Sektor extrem schwierig und kapitalintensiv. In der überschlagsmäßigen Berechnung konnte sehr gut aufgezeigt werden, dass eine Erweiterung der momentanen Strategie etwas mehr als das Doppelte der Optimierung im ersten Jahr kosten würde. Jedoch scheint es momentan für die langfristige Entwicklung des Unternehmens das Beste zu sein. Eine Mischstrategie aus Optimierung und Erweiterung ist auch denkbar, wenn das Investitionskapital nicht zur Verfügung gestellt werden kann oder nicht aufgebracht werden möchte.

Ein Umschwenken in Richtung Industrie ist aufgrund der Mitbewerbsituation nicht ratsam, da die Gefahr von einem großen Glasproduzenten übernommen zu werden, durchweg besteht. Tendenziell werden in Österreich freie Glasereibetriebe ab einer gewissen Größe von den Produzenten einverleibt.

Mit der Optimierung der bisherigen Strategie bleibt sich das Unternehmen treu und wird nach Meinung des Autors bestens gerüstet in die Zukunft blicken können.

Literaturverzeichnis

Bücher und Zeitschriften

- Becker, J.
Marketingkonzeption, Vahlen, 2009, München
- Bruhn M.
Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis,
Gabler, 2004, Wiesbaden
- Falk, B.
Das große Handbuch Immobilien-Marketing, mi, 1997, Landsberg/Lech
- Hesse J.
Marketing Grundlagen -2. Überarbeitete Auflage, BWV, 2007, Berlin
- Kuß/Tomczak
Marketingplanung, Gabler, 2004, Wiesbaden
- Kütz 2005, S. 232)
IT- controlling in der Praxis, dpunkt. 2005, Heidelberg
- Lombriser R., Peter A.
Strategisches Management., Versus, 2004 Zürich
- Meffert, H.
Marketing, Vahlen, 2000, Wiesbaden

- Meffert. H.

Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente- Praxisbeispiele. Mit neuer Fallstudie VW Golf, Gabler, 2007, Wiesbaden

- Shuman H. M.

GDI Impuls Heft „Frühling 2007“, Gottlieb Duttweiler Institut, 2007, Zürich

- Simon H.

Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, campus, 2007, Frankfurt/Main

- Voller K.

Marketing Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, P.C.O., 2006, Bayreuth

Internetquellen

Quelle	Zugriff am
http://bz-deutschlandsberg.riskommunal.net/system/web/default.aspx ,	11.02.2010
http://bz-knittelfeld.riskommunal.net/system/web/default.aspx	11.02.2010
http://glaserei.gemeindeausstellung.at/	07.02.2010
http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?DstID=314	14.01.2010
http://tgi19.telekom.at/portal/page?_pageid=165,44920&_dad=portal&_schema=PORTAL ,	11.02.2010
http://www.eckelt.at/de/	14.01.2010
http://www.eckelt.at/de/	25.01.2010
http://www.egger-glas.at/	17.01.2010
http://www.gis.steiermark.at/	01.02.2010
http://www.gis.steiermark.at/	01.02.2010
http://www.gis.steiermark.at/	01.02.2010
http://www.gis.steiermark.at/	01.02.2010
http://www.gis.steiermark.at/	01.02.2010
http://www.glasbau-hahn.de/deutsch/index.php	14.01.2010
http://www.glasbau-hahn.de/deutsch/index.php)	12.02.2010
http://www.glasdiener.at	07.02.2010
http://www.glaserei-gruber.at/index2.html	17.01.2010
http://www.glaserei-gruber.at/index2.html	16.01.2010
http://www.glas-meisl.at/	14.01.2010
http://www.glassglobal.com/	05.03.2010
http://www.pilkington.com	14.01.2010
http://www.saint-gobain.de/	14.01.2010
http://www.statistik.at/blickgem/gemDetail.do?gemnr=60101&gemnam=Graz ,	01.02.2010
http://www.statistik.at/blickgem/gemDetail.do?gemnr=61625&gemnam=Voitsberg	11.02.2010
http://www.statistik.at/web_de/services/stat_uebersichten/ausgewaehlte_indikatoren_zur_wirtschaftlichen_entwicklung_oesterreichs/index.html	20.02.2010

http://www.tgk.de/web/index.php?glasmesse	05.03.2010
http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?AnglID=1&DstID=314	28.07.2010
http://www.wko.at/statistik/prognose/international.pdf	28.07.2010
http://www.bvglas.de/die-branche/konjunktur-branchendaten/	28.07.2010
http://www.wifo.ac.at/www/jsp/index.jsp	28.07.2010
http://derstandard.at/1263705625275/Wifo-Bis-2014-verlangsames-Wirtschaftswachstum	31.07.2010
http://www.wko.at/statistik/prognose/inflation.pdf	31.07.2010

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe, die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungskommission vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum; Unterschrift

Hans-Peter Sturmman Ing.